



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Gestão da Comunicação Organizacional: Caso Aeroportos de Moçambique, E.P.

**Cheila Saquina Macaba**

Maria João Cunha

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Comunicação Social, vertente de Comunicação Estratégica

Lisboa  
2015

VALORIZAMOS PESSOAS

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

### **Dedicatória**

Aos meus pais Augusto Macaba e Lúcia Mula.

Aos meus irmãos Euléria, Amílcar e Wagner.

À minha adorada avó e amiga Sara Manjate, que Deus a tenha.

## **Agradecimentos**

A concretização deste projeto nunca teria sido possível sem o apoio de inúmeras pessoas às quais quero apresentar os meus mais sinceros agradecimentos:

À minha orientadora, Professora Maria João Cunha, pela atenção, compreensão, críticas, ensinamentos e sobretudo pela paciência ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Ao corpo docente do mestrado em Comunicação Social do ISCSP, e todos os colegas do curso, em especial para o ano letivo de 2013.

Um agradecimento especial ao Instituto Camões por ter acreditado em mim e pelo apoio disponibilizados em todas as etapas do curso.

Aos colegas dos Aeroportos de Moçambique, pela assistência, gentileza e colaboração prestada na recolha do material necessário para elaboração do trabalho, em especial o Senhor Presidente do Conselho de Administração, Emanuel Chaves.

Ao meu adorado namorado e companheiro Mathias pelo carinho e companheirismo nos momentos de *stress*.

Aos meus queridos amigos, Clélia, Eugénio, Paulo, Cláudia, Marta, Matola, Dêlcio, Cosme, Abílio e Stefano, pela amizade e colaboração na realização deste trabalho.

Por fim, nem por isso menos importante, agradeço a Deus por me iluminar na realização de mais uma etapa.

## Resumo

Este projeto consiste na elaboração de um plano de comunicação para empresa Aeroportos de Moçambique, E.P. (ADM, E.P.) e tem a finalidade de promover os aeroportos e aumentar a sua visibilidade perante o público *business-to-business*.

A abordagem aeroportuária diferencia-se de aeroporto para aeroporto. Alguns localizam-se em destinos essencialmente turísticos, outros têm um perfil económico ou ambos, pelo que é importante encontrar um meio-termo para uma melhor divulgação dos seus atributos aos seus *stakeholders*. Assim sendo, importa questionar: qual o plano de comunicação estratégica mais adequado para a promoção da empresa Aeroportos de Moçambique, E.P., no contexto *business-to-business*?

Por forma a chegar ao plano proposto, fez-se uma análise dos fatores sociodemográficos, políticos-legais, tecnológicos, económicos e ambientais em que a ADM, E.P. se insere, isto é, no contexto moçambicano. Culmina na apresentação de uma proposta adequada aos objetivos da organização e uma proposta de avaliação das ações programadas.

Deste modo, para chegar às conclusões recorreu-se a um método misto qualitativo, com recurso a entrevistas aos colaboradores da organização e inquéritos por questionários aos clientes *business-to-business*.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Plano de Comunicação, Aeroporto, *Business-to-business*, *Stakeholder*, Aeroportos de Moçambique, E.P.

## **Abstract**

The aim of the study was to design a communication plan for Aeroportos de Moçambique, E.P. (ADM, E.P.) to promote the company and augment the visibility to business-to-business clients.

Airport approach differs from airport to airport. Some are located in touristic areas, others have an economic profile and yet others are both. It is important to find an adequate way to promote these attributes to the stakeholders. Therefore, it's vital to ask: which strategic communication plan is the most appropriate for the promotion of ADM, E.P. in the business-to-business context?

Therefore, sociodemographic, political-legal, technological, economic and environmental factors have been analyzed, regarding ADM, E.P. and the Mozambican context. As a result, a proposal in respect to the main targets of the corporation is presented, including a concept of evaluation for the recommended actions.

Different methods were used to achieve the goals of the study. Literature review, qualitative methods in terms of interviewing employees of ADM, E.P. and quantitative analysis of questionnaires filled by business-to-business clients.

**Keywords:** Organizational Communication, Communication Plan, Airport, Business-to-business, Stakeholder, Aeroportos de Moçambique, E.P.

## Índice geral

Introdução .....	1
1. Comunicação Organizacional .....	3
1.1 Distinção dos públicos organizacionais .....	6
1.2 Imagem, Identidade e Reputação .....	7
2. Gestão da comunicação estratégica organizacional .....	9
2.1 Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> .....	13
3. O marketing B2B .....	16
3.1 O <i>marketing</i> Aeroportuário ao longo dos anos .....	18
4. Metodologia .....	21
4.1 Pergunta de partida e objetivos .....	21
4.2 Plano de Pesquisa, análise e elaboração do projeto .....	23
5. Análise macro e microambiental .....	25
5.1 A Empresa .....	25
5.2 Análise do Produto .....	29
5.2.1 Aeroporto Internacional Maputo .....	32
5.2.2 Aeródromo de Vilankulo .....	35
5.2.3 Aeroporto Intenacional da Beira .....	36
5.2.4 Aeroporto Internacional de Nampula .....	36
5.2.5 Aeroporto Internacional da Nacala .....	36
5.3 Análise dos inquéritos .....	37
5.4 Análise da estratégia de comunicação .....	45
5.5 Análise do Consumidor .....	51
5.6 Análise da concorrência .....	53
5.5.1 África .....	53



5.5.2 Mercado internacional.....	56
6 Análise Macroambiental .....	60
6.1 Fatores Político legal .....	60
6.2 Fatores económicos.....	62
6.3 Fatores sociodemográficos .....	66
6.4 Fatores tecnológicos .....	67
6.5 Fatores ambientais .....	70
7 Análise SWOT .....	72
8 Plano de comunicação.....	75
8.1 Objetivos de comunicação .....	75
8.2 Público-alvo da comunicação .....	76
8.3 Prazos, Recursos e Orçamento.....	77
8.4 Plano de ação .....	78
8.5 Mapa de atividades .....	80
8.6 Avaliação do plano de comunicação .....	93
Conclusão .....	96
Bibliografia.....	99
Anexos/Apêndices.....	104

## Índice de tabelas

Tabela 1: Vantagens e desvantagens da pesquisa em relações públicas .....	10
Tabela 2: Variação do tráfego aéreo 2013-2014 da ADM, E.P.....	31
Tabela 3: Evolução do tráfego aéreo AIM 2010-2014 .....	34
Tabela 4: Número de contacto de <i>email</i> fornecido pelos inqueridos .....	41
Tabela 5: Correlação entre frequência de contacto (questão 5) e avaliação da comunicação/atendimento (questão 4) .....	42
Tabela 6: Correlação entre avaliação da imagem (questão 3) e sugestões de melhoria (questão 8) .....	43
Tabela 7: Correlação entre a perceção da imagem da organização (questão 3) e a satisfação com as instalações dos aeroportos (questão 6) .....	44
Tabela 8: Comparação de médias da avaliação da comunicação/atendimento (questão 4) .....	45
Tabela 9: Indicadores demográficos de Moçambique, 2014-2015 .....	67
Tabela 10: Uso do auto atendimento, telemóveis e redes sociais nos aeroportos europeus, 2011 .....	69
Tabela 11: Análise SWOT dos Aeroportos de Moçambique, E.P.....	73
Tabela 12: Tabela resumo das atividades de comunicação .....	80
Tabela 13: Calendarização do mapa de atividades .....	84
Tabela 14: Métricas das atividades propostas à ADM, E.P.....	93



## Índice de gráficos

Gráfico 1: Respostas por área de atividade dos inqueridos .....	37
Gráfico 2: Número de respostas por Unidade de Produção.....	38
Gráfico 3: Tomada de conhecimento da possibilidade de fazer negócio com a ADM, E.P. ....	39
Gráfico 4: Frequência de receção de visitas .....	40
Gráfico 5: Frequência de receção de <i>emails</i> .....	40
Gráfico 6: Frequência de reuniões em grupo.....	40
Gráfico 7: Frequência de reuniões individuais .....	40
Gráfico 8: Perspetiva do tráfego e do mercado. Mercados emergentes impulsionando o mercado .....	64
Gráfico 9: Indicadores do crescimento económico moçambicano, 2013-2016.....	65
Gráfico 10: Emissões internacionais de CO2 por categoria de transporte .....	71

## Índice de figuras

Figura 1: Identidade, reputação e gestão de <i>stakeholders</i> .....	5
Figura 2: Rede de públicos organizacionais .....	7
Figura 3: Planeamento estratégico organizacional .....	13
Figura 4: Parte Superior do Organigrama. ....	28
Figura 5: Organigrama dos Pelouros que compreendem a estrutura central e inferior ..	28
Figura 6: Produto aeroportuário para as companhias aéreas .....	29
Figura 7: Produto aeroportuário para os passageiros .....	30
Figura 8: Movimento de aeronaves por Unidade de Produção (2013-2014) .....	32
Figura 9: Página web da ADM, E.P. exemplo de informação de voos com apresentação para apenas uma companhia aérea.....	48
Figura 10: Estrutura dos clientes do aeroporto .....	52
Figura 11: Comparação mundial no total de 183 países do número de passageiros transportados em aeronaves domésticas e internacionais, de companhias aéreas registadas no país, 2013.....	55
Figura 12: Parte exterior da brochura para o aeroporto de Maputo.....	87
Figura 13: Interior da brochura para o aeroporto de Maputo .....	87
Figura 14: Capa da brochura para o aeroporto de Nacala .....	88
Figura 15: Interior da brochura para o aeroporto de Nacala.....	89
Figura 16: Exemplo para publicação no Facebook, versão para companhias aéreas .....	90
Figura 17: Exemplo para publicação no Facebook, versão para concessionários.....	91
Figura 18: Aplicativo para telemóveis da ADM, E.P.....	92

## **Abreviaturas**

ACI – Airport Council International

ADM, E.P. – Aeroportos de Moçambique, Empresa Pública

AIM – Aeroporto Internacional de Maputo

APECER – Associação Portuguesa de Certificação

AVITUM – Associação dos Agentes e Operadores Turísticos de Moçambique

B2B - Business-to-business

B2C – Business-to-consumer

BTL – Feira Internacional de Lisboa

CA – Conselho de Administração

CEI – Comunidade dos Estados Independentes

CEO - Chief Executive Officer

CIA – Central Intelligence Agency

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

DCOM – Direção Comercial/Marketing

EUA – Estados Unidos de América

FACIM – Feira Internacional de Maputo

FQMA – Código IATA para o aeroporto de Maputo

IACM – Instituto de Aviação Civil de Moçambique

IATA – International Air Transport Association

ICAO – International Civil Aviation Organization

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IMF – International Monetary Fund

INATUR – Instituto Nacional de Turismo

INDABA – Feira Anual de Turismo de Durban

LAM – Linhas Aéreas de Moçambique

MAHS - Mozambique Airport Handling Service

MPM – Código ICAO para o aeroporto de Maputo

MTC – Ministério dos Transportes e Comunicações

PIB – Produto Interno Bruto

RPK – Revenue Passenger Kilometers

SAA – South African Airways

UGA – Unidade de Gestão Ambiental

UP – Unidade de Produção

VPSE – Volume de Produtos e Serviços Exportados

VPSI – Volume de Produtos e Serviços Importados

## Introdução

O presente projeto propõe desenvolver um plano estratégico de comunicação, adequando-o ao contexto e objetivos gerais dos Aeroportos de Moçambique, E.P.

A empresa pública Aeroportos de Moçambique, E.P. (ADM, E.P) tem como função a gestão de infraestruturas aeroportuárias e navegação aérea moçambicana. Tem a prerrogativa de exercer atividades comerciais, industriais e financeira e é subordinada ao Ministério dos Transportes e Comunicações de Moçambique, pelo que possui uma estrutura complexa e com uma cobertura nacional, que dificulta de certa forma o diagnóstico de como a comunicação é executada.

Alias, o próprio plano estratégico da ADM, E.P. (2010, p.3), diz na nota introdutória, aquando da realização da segunda etapa de pesquisa aos aeroportos de Nampula e Beira para “conhecer *in loco* a realidade dos aeroportos alvo de estudo”, que “por limitações temporais não foi possível reunir nestes aeroportos com os *stakeholders* locais, tal como gostaríamos”.

Verifica-se assim que o atual plano estratégico em vigor na ADM, E.P., ao limitar o fundamento dos alvos, baseando-se num estudo aprofundado apenas para o aeroporto de Maputo, extrapola as suas conclusões para outros aeroportos com características mais ou menos distintas, e não toma em consideração o papel dos diferentes *stakeholders*, enquanto parceiros estratégicos.

A principal função dos Aeroportos é permitir a interface entre as companhias aéreas, os passageiros, carga e correio (Doganis, 1992). Por um lado, atuam sob os contextos integrados de B2B (*business-to-business*), constituído por companhias aéreas e concessionários, por outro, o contexto B2C (*business-to-consumer*) representado pelo cliente final passageiro. É neste sentido que estes contextos se complementam dentro de um esquema funcional dos aeroportos.

Face a esta característica heterogénea dos aeroportos, o presente trabalho apresenta uma proposta direcionada ao estudo do universo B2B (*business-to-business*), isto é, companhias aéreas, concessionários e operadores turísticos; desta forma, partimos de uma análise da instituição, priorizando a relação com estes públicos.

A pergunta de partida que enceta o processo de análise é: Qual o plano de comunicação estratégica mais adequado para promoção da empresa Aeroportos de Moçambique, E.P., no contexto *business-to-business*?

Por conseguinte, serão identificadas as atuais tendências da Comunicação Organizacional e a sua aplicabilidade nos contextos B2B, para que se encontrem ações que permitam elaborar um plano de comunicação adequado aos objetivos dos Aeroportos de Moçambique, E.P.

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo contextualiza-se teoricamente a Comunicação Organizacional e as suas tendências, o marketing B2B e como são aplicados os conceitos do marketing nos aeroportos; o segundo capítulo apresenta os aspetos metodológicos, cujos métodos utilizados são mistos, quali-quantitativo com recurso a entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da Direção de marketing, inquéritos por questionários aos clientes B2B de cinco aeroportos e aeródromos principais e uma análise de dados secundários; no terceiro capítulo são apresentadas as análises macro e micro ambientais, partindo de uma apresentação da ADM, E.P., passando pelas análises de produto, estratégias de comunicação, concorrência, e a análise dos fatores macro, o que permitiu a formação do quarto, que apresenta a análise SWOT; no quinto capítulo apresentaremos a proposta do plano de comunicação e propostas para avaliação da eficácia das ações programadas.



## 1. Comunicação Organizacional

Comunicação é um comportamento de indivíduos, grupos ou organizações. E as organizações desde sempre comunicam com os seus públicos e vice-versa (Grunig e Hunt, 1984).

Comunicação organizacional ou *corporate communication*<sup>1</sup> é uma ferramenta de gestão que fornece uma estrutura de uma ampla variedade para coordenação eficaz da comunicação interna e externa, com o objetivo geral de estabelecer e manter a reputação favorável com os grupos estratégicos da organização (Goodman 1994; Cornelissen 2004). Segundo Dolphin (1999), o principal papel da comunicação organizacional é a gestão da reputação da empresa e a construção da sua identidade. Mumby (2013) chegou a uma definição que tenta capturar a dinâmica da relação entre a comunicação e a organização, mostrando que cada uma produz e é produzida pela outra, pelo que para este autor a comunicação organizacional “é um processo de criação e negociação de sistemas coletivos, coordenados de significados através de práticas simbólicas orientadas para o alcance dos objetivos organizacionais” (idem, p. 15)

Dependendo da organização, a comunicação organizacional pode incluir disciplinas tradicionais tais como as relações públicas, publicidade, técnicas de comunicação, treino de desenvolvimento do colaborador, comunicação de *marketing*, e gestão da comunicação (Goodman, 1994, p. 2). Na mesma linha, para Daniel e Anca (2012) a comunicação organizacional envolve a construção da imagem da organização através de estratégias da comunicação organizacional baseadas em técnicas e promoção comunicacional tais como: publicidade, promoções de venda, forças de vendas, relações públicas e *marketing* direto.

Os autores van Riel e Fombrun (2007) distinguiram três categorias de comunicação diferentes na comunicação organizacional, respetivamente: gestão de comunicação, comunicação organizacional e comunicação de *marketing*.

---

<sup>1</sup> Sebastião (2015, p. 105) “A utilização, em português, da designação ‘corporativa’ (comunicação corporativa, imagem corporativa) é redutora, uma vez que não existem, no tecido organizacional, exemplos abrangentes de corporações, isto é, corpos regidos por um estatuto cuja missão é o interesse público. A tradução mais abrangente do termo é ‘organização’ sendo igualmente aceitável ‘empresarial’, ou institucional.”



A **gestão da comunicação** é executada pelos gestores seniores da organização dirigida aos públicos internos e externos. A gestão da comunicação é entendida como o planeamento, organização, coordenação e administração de atividades levadas a cabo por gestores individuais que supervisionam outras pessoas, a fim de cumprirem as suas tarefas. Os gestores da organização, especialmente o CEO (*Chief Executive Officer*<sup>2</sup>), devem estar a altura de comunicar a visão para o ambiente externo, de forma a ganhar o apoio do público externo (Gambetti e Quigley, 2013, p. 12). Estes gestores usam a comunicação para as seguintes finalidades: desenvolver uma visão compartilhada da organização entre os funcionários; criar e manter a lealdade para com a liderança corporativa; gerir e incentivar mudanças organizacionais; promover a capacitação e motivação do pessoal; comunicar a visão corporativa para o ambiente externo, por forma a obter aprovação e apoio dos *stakeholders*.

A **comunicação organizacional** é uma atividade de comunicação complexa e articulada que inclui um amplo espectro de atividades, tais como: relações públicas, assuntos públicos (*public affairs*), responsabilidade social e ambiental, relação com os investidores, publicidade institucional e comunicação interna (van Riel e Fombrun 2007; Gambetti e Quigley, 2013).

Por fim, a **comunicação de marketing** consiste essencialmente nas formas de comunicação que apoiam a venda de produtos ou serviços e marcas (van Riel e Fombrun 2007). Tipicamente inclui publicidade, propaganda de resposta direta, venda pessoal, patrocínio de produto, promoção de vendas, e ferramentas do *mix* da comunicação (Gambetti e Quigley, 2013).

Cada organização tem a sua própria identidade e reputação. As organizações comunicam com os seus públicos, procurando obter maior sensibilização, compreensão e valorização da sua identidade e de suas crenças fundamentais, bem como dos seus produtos ou serviços (Dolphin, 1999, p. 11). A identidade organizacional é de suma importância na forma como a comunicação com os seus públicos é gerenciada; seguindo

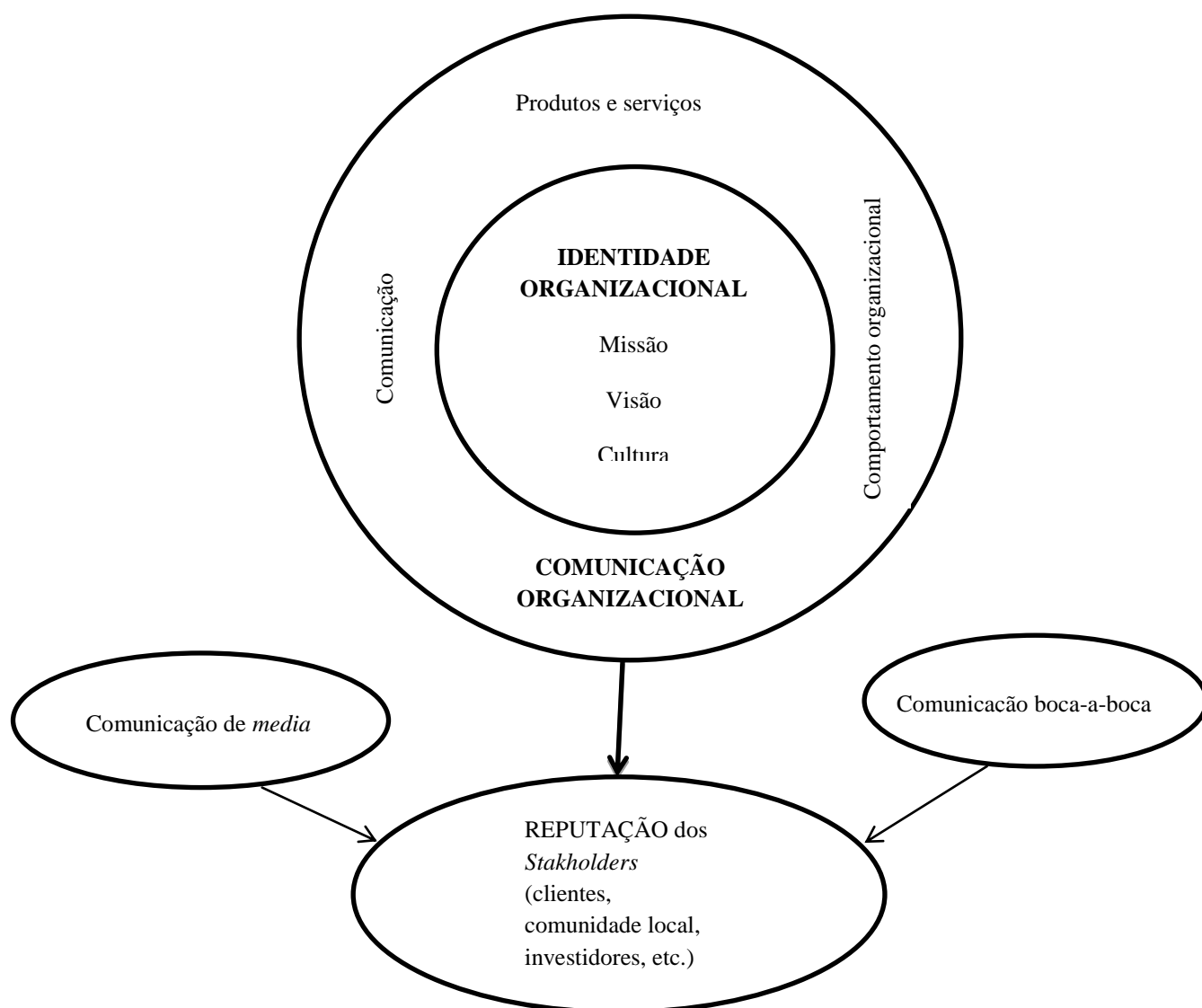
---

<sup>2</sup> CEO (*Chief Executive Officer*) designado em português por Diretor Executivo ou Diretor Geral, é o cargo que está no topo da hierarquia operacional de uma empresa. É responsável pelas estratégias e pela visão da empresa. Em Portugal e Moçambique o termo é utilizado informalmente sobretudo em empresas de grande dimensão, apesar da designação oficial do cargo ser outra, tal como Administrador-Delegado, Presidente da Comissão Executiva ou Presidente do Conselho de Administração.



o pensamento de Cornelissen (2004) as instituições precisam de estar conscientes da identidade organizacional que projetam para os seus públicos, de modo a alcançar uma reputação sólida. As organizações devem estar conscientes da identidade organizacional que transmitem ao público externo, e devem ser geridas de forma a que a missão, os valores, os objetivos e as estratégias sejam compreendidas. A figura 1 sugere que a reputação que os públicos estratégicos formam sobre a organização não é apenas recebida através de informação e sugestões da própria organização, mas também através de outras fontes incluído a comunicação boca-a-boca e comunicação dos *media*.

**Figura 1:** Identidade, reputação e gestão de *stakeholders*



Fonte: Cornelissen, 2004, p. 69



A definição ampla de públicos estratégicos de uma organização é importante para uma boa exploração das teorias dos públicos, porém dependendo de cada organização, certos públicos estratégicos serão considerados mais importantes em relação a outros (Carlton e Downs, 2014, p. 152).

### 1.1 Distinção dos públicos organizacionais

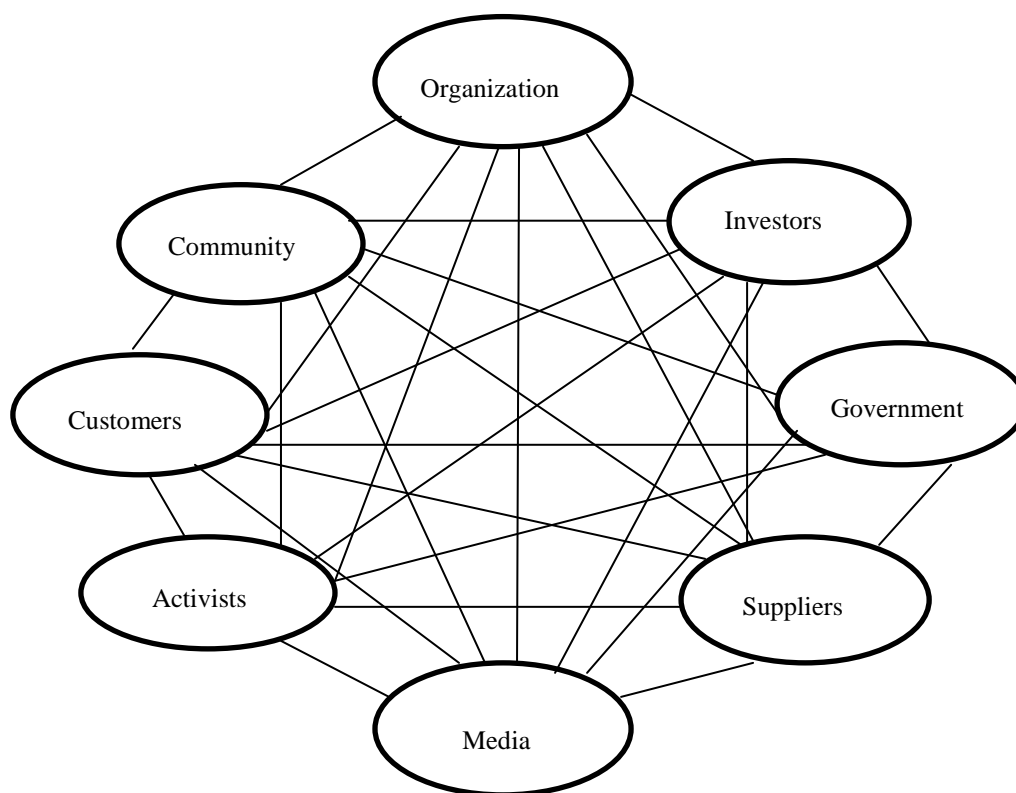
As organizações podem apresentar dois tipos de públicos: **internos**, que contribuem para a existência e funcionamento organizacional e **externos**, que influenciam na existência da organização (Sebastião, 2009). Cada um destes públicos tem sentimentos sobre a sua relação com a organização (van Rule, Vercic e Vercic, 2008, p. 208). As relações com estes públicos e a organização são asseguradas por um profissional de Relações Públicas ou *Corporate Communicator*<sup>3</sup>. Este por sua vez deve estar ciente do papel estratégico que exerce independentemente do tipo de organização em que trabalhe. Isto significa que o Relações Públicas deve fazer uma pesquisa profunda e ampla da organização, de modo a que perceba as necessidades e desenvolva um plano de comunicação que melhor se adeque aos objetivos da organização (Sebastião 2009; Gillis 2011; Sebastião 2015).

Para Coombs e Holladay (2007) as organizações nunca têm uma relação apenas com um único público em momentos separados; as organizações existem mediante uma rede complexa de relacionamentos com diversos públicos, estas redes incluem públicos que formam relações com outros públicos e a instituição (ver figura 2).

---

<sup>3</sup> *Corporate Communicator*, designado como o responsável da comunicação organizacional por Gillis, T. L. (2011). *The IABC Handbook of organizational communication*. (2ed). San Francisco: Jossey-Bass

**Figura 2:** Rede de públicos organizacionais



Fonte: Coombs, W. T. e Holladay, S. (2007), p. 57.

Porém, muitas vezes as organizações não conseguem responder a todos os públicos em simultâneo. As organizações são obrigadas a priorizar alguns dos seus públicos levando-os ao topo da lista. Os gestores focam os recursos da organização onde podem obter maior lucro, o que significa que uma parte dos públicos é marginalizada (Idem, p. 57).

## 1.2 Imagem, Identidade e Reputação

**Imagem corporativa** adiciona uma dimensão simbólica importante à comunicação organizacional e ao processo pelo qual a organização comunica com os seus públicos (Cornelissen, 2004, p. 60). A imagem é indissociável da reputação (Pruzan 2001; Sebastião 2009). A comunicação organizacional não é apenas uma troca de informação com os seus *stakeholders* para que estes formem opiniões e

consequentemente tomem decisões em relação organização, mas também uma elaboração simbólica e projeção de uma certa imagem da organização (Cornelissen, 2004).

Uma boa gestão das ferramentas da imagem corporativa é vital para uma reputação positiva, confiança dos *stakeholders* e criação de uma vantagem competitiva. Proteger e melhorar a reputação é uma condição para a manutenção da licença para a organização operar, para a manutenção de uma relação harmoniosa com os seus públicos, e talvez mais importante, para o desempenho económico (Pruzan, 2001). “A imagem corporativa associa-se à identidade, à cultura e à comunicação corporativa” (Sebastião, 2009, p. 164).

**Identidade organizacional** “é o elemento aglutinador do comportamento organizacional, isto é, do modo de atuar das organizações no mercado. Em suma, a identidade organizacional é a forma como esta se apresenta aos seus públicos, sendo por isso a sua característica distintiva e inclui a materialização das escolhas missão, valores, objetivos, estratégias” (Sebastião, 2015, p. 109).

A identidade é a apresentação externa da organização através de símbolos, comunicação e comportamentos. A identidade envolve a imagem corporativa, porém a identidade corporativa não projeta apenas a imagem em formas visuais e comunicação, mas fundamentalmente consiste no que a organização é, e tem como núcleo central a estratégia e cultura organizacional (Cornelissen 2004; Sebastião 2015).

Uma boa gestão da imagem organizacional é fundamental para a criação de uma **reputação** positiva no seio dos *stakeholders*. Reputação corporativa diferencia a organização dos seus concorrentes. Reputação favorável dá vantagens significativas no setor em que a organização se insere, nas variáveis intangíveis como inovação, criatividade, capital intelectual, e serviços de alta qualidade aos clientes (Burke, Martin e Cooper 2011). A organização poderá ter várias reputações, cabe aos públicos fazer a interpretação da informação recebida através dos diversos intervenientes sociais e pela organização (Sebastião, 2015, p. 115).

## **2. Gestão da comunicação estratégica organizacional**

A comunicação estratégica é a designação para todas as ações de comunicação planeadas, ou seja, toda a comunicação intencional levada a cabo pelas organizações com ou sem fins lucrativos. Esta comunicação estratégica é baseada na pesquisa e está sujeita a uma eventual avaliação. Atua dentro de um ambiente particular, em que envolve tanto a organização, como os grupos estratégicos que de alguma forma a afetam (Smith, 2002, p.2). De acordo com Grunig (1992) as Relações Públicas são a personificação da Comunicação Estratégica (ou Gestão da Comunicação) e tem a função de planeamento, execução e avaliação da comunicação organizacional com ambos públicos (internos e externos) que influenciam no cumprimento das suas metas. Porém, Smith (2002) considera também a comunicação de *marketing* como parte integrante da comunicação estratégica.

O processo de **Pesquisa** é imprescindível em relações públicas, pois este permite a criação, implementação e avaliação do plano estratégico de comunicação. Para além da pesquisa, as relações públicas devem ser orientadas por objetivos alcançáveis e realistas e possuir recursos humanos e financeiros para o bom funcionamento das suas ações. A pesquisa é um processo contínuo, e para que seja bem-sucedido é necessária uma avaliação constante mediante ferramentas de sondagem, que permitam conhecer “as atitudes, os motivos, as reações, as ideias, os preconceitos das pessoas que compõem aos diferentes públicos” (Sebastião, 2015, pp. 79-80). Não obstante, a pesquisa em relações públicas apresenta vantagens e desvantagens, como se pode ver na tabela 1.

**Tabela 1:** Vantagens e desvantagens da pesquisa em relações públicas

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Objetividade substitui palpites por factos.	Amostra não representativa dos inqueridos, na grande maioria dos casos o número de inqueridos é pequeno para refletir a verdadeira opinião do todo.
Apoio à assessoria estratégica com base nos dados recolhidos junto do público.	Influência pessoal do investigador, cujas perguntas podem induzir o inquerido.
Satisfação dos públicos de expressar as suas opiniões, e verificar se estas são consideradas.	Falhas nas técnicas de levantamento de dados.
Motivação dos públicos na interação com a organização.	Levantamentos administrados por pessoas inexperientes, ou pessoas destinadas a “vender” ideias ao público.
Teste da informação que é fornecida ao público para encontrar melhor forma de transmissão das mensagens.	
Correção e superação da indiferença.	
Demonstração das formas de melhorar o tipo e a qualidade do serviço prestado.	
Estimulo moral de trabalho em equipa do público interno.	
Promoção de sugestões de melhorias nas condições de trabalho, eficácia e aumento de produção.	
Identificação e consciencialização para importância das RP nas organizações.	

Fonte: (Adaptado) Sebastião, S. P., (2015), pp. 80-81

O **planeamento** constitui a fase posterior à pesquisa. Permite à empresa definir os mecanismos de comunicação de modo a alcançar metas traçadas. Departamentos como os de *marketing*, finanças, contabilidade, vendas, fabrico, recursos humanos e



outros devem trabalhar em consonância para o alcance desses objetivos (Kotler, Armstrong, Saunders e Wong, 1996, p. 72). Um bom plano de comunicação permite adequar as ações comunicativas aos objetivos da organização. O planeamento estratégico é o processo oficial que permite fixar as direções comunicacionais e como a organização irá estabelecer as suas relações, manter e melhorar o seu posicionamento face ao meio envolvente (Sebastião, 2015, p. 83).

Segundo Cornelissen (2004, pp. 103-116), muitas organizações nem sempre seguem uma sequência lógica que envolva análise (pesquisa), objetivos e planeamento. Ao mesmo tempo outras organizações têm à disposição um plano formal, que contribui positivamente para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Cornelissen descreveu este processo estratégico em quatro fases, (1) análise estratégica; (2) intenção estratégica / ação estratégica; e (4) alcance e avaliação:

- (1) **Análise estratégica (Diagnóstico):** permite perceber a posição estratégica da organização. As principais questões envolvem saber: quais as principais mudanças no seu ambiente envolvente e como estas poderão afetar as atividades da organização; quais são os recursos, valores, e competências da organização e se esses fatores podem promover vantagens especiais ou oportunidades; quem são os seus públicos estratégicos associados a organização e como estes grupos podem afetar as expectativas da organização. Esta fase de diagnóstico é caracterizada por uma análise dos ambientes externo (Macroambiente) dos fatores político-legal, económico, sociodemográfico, tecnológico e ambiental (ecológico). E a análise do ambiente interno da organização ou simplesmente análise do Microambiente, que diz respeito a fraquezas e forças, valores e capacidades da organização que constituem a análise SWOT.
- (2) **Intenção estratégica:** é a fase posterior ao diagnóstico e envolve a formulação da visão estratégica, a volta das possíveis ações formuladas e avaliadas eventualmente escolhidas. Isto é, a intenção estratégica define as direções gerais articuladas aos objetivos e define os padrões gerais das ações que serão levadas a cabo para alcançar estes objetivos.
- (3) **Ação estratégica:** consiste na transformação das intenções ou escolhas estratégicas em ações. A aplicação bem-sucedida da intenção estratégica

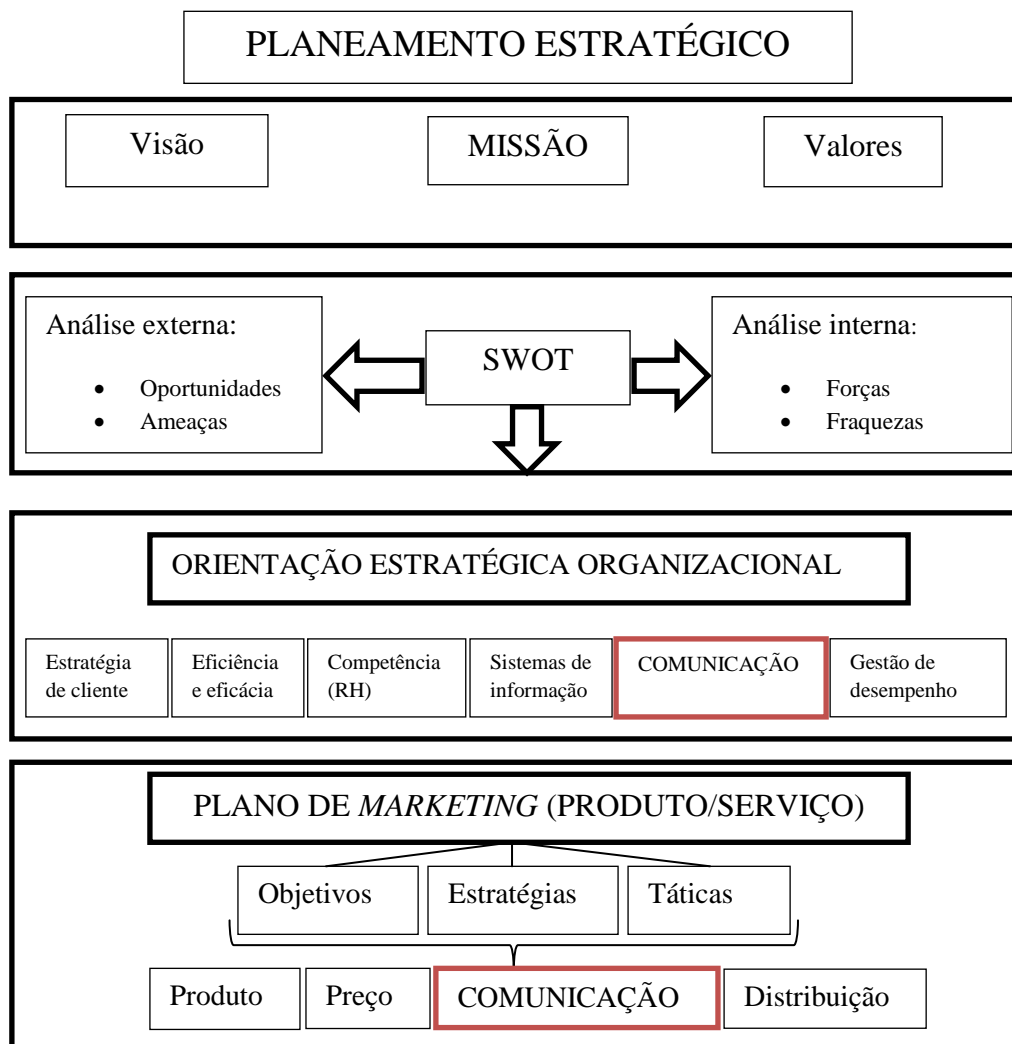


depende do grau em que os vários componentes do programa de ações estabelecidas. A primeira e importante parte constitui a definição do papel da comunicação mediante as características do mercado para o benefício da organização. A partir daí é possível definir os objetivos de comunicação assim com as táticas mais adequadas. Estes objetivos devem ser o mais possível ligados às táticas e aos diversos *stakeholders*. Após a definição dos objetivos de comunicação, a determinação dos elementos de comunicação, ou simplesmente o planeamento das ações de comunicação segue. Inicialmente é necessária a identificação dos públicos prioritários que serão o foco do plano de comunicação. Uma vez identificado o público-alvo, segue a determinação das mensagens a comunicar e os canais de comunicação apropriados.

- (4) **Alcance e avaliação:** a fase final do plano de comunicação estratégico consiste na avaliação dos resultados alcançados. Esta avaliação contribui para saber os reais contornos do plano estratégico, e até que ponto cooperou para o alcance dos objetivos predefinidos. Neste estágio é importante medir o impacto do plano, como por exemplo mudanças de consciência, atitude, reputação e comportamentos (Cornelissen, 2004, pp. 102-116).



**Figura 3:** Planeamento estratégico organizacional



Fonte: Sebastião, S. P. (2015), p. 83

## 2.1 Comunicação Integrada de Marketing

A Comunicação de *Marketing*, ou mais popularmente designada Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), foi definida por Percy (2014) como o planeamento ou execução de todo o tipo de mensagens de carácter publicitário ou promocional para uma marca, serviço ou empresa, a fim de satisfazer um conjunto de objetivos de comunicação, ou mais particularmente, para apoiar um certo posicionamento. Este acredita fortemente que a chave da CIM seja o planeamento e a capacidade de transmitir uma mensagem consistente.

Tradicionalmente a CIM é feita tendo em consideração a estratégia dos 4 Ps (Produto, Preço, Promoção e Distribuição) (Sebastião, 2015). Porém os fatores macro e micro ambientais e as constantes mudanças do mercado têm provocado alterações nas

práticas da comunicação de *marketing*, sobretudo na desmassificação e fragmentação dos *media* (Beard, 1996).

Sebastião (2015) identificou as seguintes alterações ao nível da conceção dos meios de comunicação:

1. Diminuição da fé depositada na publicidade;
2. Aumento da credibilidade em métodos de seleção de públicos-alvo;
3. Aumento das exigências dos anunciantes às agências de comunicação;
4. Aumento do esforço de avaliação e retorno das campanhas de comunicação;
5. Crescente integração das técnicas de comunicação, cada vez mais especializadas;
6. Prestação de serviços na área de comunicação de *marketing* por especialistas dos diversos setores o que dificulta a integração e a utilização conjunta das técnicas nas mesmas campanhas;
7. Agências de comunicação prestam cada vez mais serviços integrados, de acordo com um programa definido tendo em conta o *briefing* do cliente.

As principais componentes da comunicação integrada de *marketing* são a publicidade, a promoção de vendas e os meios de comunicação não tradicionais (Percy, 2014, pp. 77-151):

#### **a) Publicidade**

O papel da publicidade é aumentar a notoriedade de uma marca ligada a uma certa categoria. Ao mesmo tempo, as mensagens publicitárias constroem uma associação positiva na memória que levam a uma atitude positiva perante uma marca, pelo que Percy identificou quatro tipos de publicidade: (1) Publicidade orientada ao consumidor<sup>4</sup> (é a forma de publicidade mais conhecida, focada a marca, busca o maior conhecimento da marca pelos consumidores, levando com que consumidor tenha uma consideração positiva em relação a marca, geralmente utiliza os meios tradicionais como televisão, rádio, imprensa, *outdoor* e *internet*); (2) Publicidade de retalho (geralmente envolve a loja e o produto/serviço, pode estar orientada à imagem da loja ou pode utilizar a notoriedade dos produtos/serviços para aumentar o renome destes e consequentemente favorecer a loja); (3) Publicidade *business-to-business* (não é

---

<sup>4</sup> Publicidade orientada ao consumidor, designada por Percy (2013) como *consumer-oriented brand advertising* (COBA)

direcionada ao consumidor final, tem a função de construir uma notoriedade positiva não apenas com o seu consumidor base, mas com outras empresas/retalhistas); (4) Publicidade corporativa (tradicionalmente esta publicidade promove a organização em si, e não do produto/serviço, abrange diversos alvos desde consumidor, comunidade financeira, agência governamentais reguladoras, etc.)

#### **b) Promoção de vendas**

A promoção como parte da comunicação de *marketing* e não no sentido de força de venda tem a função de ajudar no tempo do processo de decisão. As promoções de incentivos dividem-se em imediatas e em recompensa adiada. As imediatas geralmente oferecem algo imediatamente, como descontos, bónus, prendas ou compras grátis, etc.; e recompensa adiada geralmente requer que a audiência alvo faça algo para que em troca receba o benefício da promoção. A maior parte das pessoas quando pensa em promoção pensam imediatamente na promoção de produtos ou serviços para o consumidor, todavia as promoções podem estar destinadas para as forças de venda e/ou para o comércio. Os três maiores tipos de promoção são: consumidor, retalho e comércio.

#### **c) Meios de comunicação não tradicionais**

Este meios são divididos em *media* digitais e meios não tradicionais. Nos *media* digitais podemos encontrar como exemplo principal a **Internet**, que tem vindo a assistir um crescimento global no investimento da publicidade. Dentro desta plataforma é possível utilizar várias ferramentas ou táticas de publicidade dentre estas páginas *pop-up*, *banners*, vídeos mensagens, vídeos-jogos, rádio *online*, programas de entretenimento, por ai adiante. Um das grandes vantagens do uso dos *media* digitais é o controlo sobre as mensagens geradas pelas comunidades a favor ou anti marca.

Nos **Media sociais**, ou simplesmente redes sociais, a maior parte das informações que circulam são geradas pelos usuários. Inicialmente as redes sociais não foram criadas como um veículo de comunicação de *marketing*, desta feita não há evidências da eficácia das redes sociais como veículo de publicidade.

**Mobile marketing** é uma potencial ferramenta de publicidade que tem atraído cada vez mais os *marketeers* devido a sua alta capacidade de segmentação e controle das mensagens e tempo de exposição as mesmas.

Olhando para os outros meios não tradicionais é possível encontrar o **Patrocínio** que exerce um papel importante na CIM, e envolve a organização ou marca fornecendo suporte para eventos, organizações, causas, ou mesmo um indivíduo em particular. Em troca a organização tem o direito para divulgar a sua marca ou logotipo, conectado a atividade ou indivíduo patrocinado.

**Relações públicas de marketing** são as atividades de relações públicas de suporte ao *marketing*. Uma das maneiras para que as relações públicas de *marketing* contribuam positivamente para o alcance dos objetivos de comunicação é através de atividades como a relação com os *media*, comunicação corporativa (organizacional), patrocínios, eventos, entre outros.

**Venda pessoal** constitui no contacto direto com os consumidores ou a conexão com os revendedores no contexto *business-to-business*. Geralmente a venda pessoal é a principal forma de comunicação de *marketing* em mercados industriais. A mensagem transmitida deve ser consistente de acordo o plano de comunicação estabelecido, caso contrário será diferente das outras formas de comunicação programadas, uma vez que a mensagem é transmitida diretamente do *markeeter* ao indivíduo alvo da audiência, fornecendo a oportunidade para interação e modificação da mensagem base. A principal vantagem da venda pessoal sob o ponto de vista da CIM é que esta envolve uma interação de dois sentidos entre o vendedor e o cliente, ao contrário dos outros meios de único sentido.

### 3. O marketing B2B

A jornada da teoria *business-to-business* (B2B) teve início longos anos atrás, porém não era vista da mesma forma como nos dias de hoje. “O comércio entre empresas sempre existiu, desde a sua criação, o que significa que B2B marketing também existe há milénios” (Hadjikhani e LaPlaca, 2013, p. 294), contudo as primeiras teorias desenvolvidas em 1890 e 1900 não lançaram imediatamente a área do *marketing*

B2B. Inicialmente foi do interesse das teorias da economia investigar os comportamentos do *marketing* industrial. Mas as incapacidades da economia para explicar a realidade neste contexto permitiram que um grupo de pesquisadores da área B2B nascesse (Hadjikhani e LaPlaca, 2013).

Leek e Christodoulides (2011) no seu estudo sobre *branding* B2B chegaram à conclusão que pesquisar a conceptualização de marca é universal, mas é necessário identificar como pode ser ajustada ao contexto B2B. A pesquisa é necessária para determinar a relevância do *branding* aos vários clientes B2B, identificando como estes clientes percebem o *branding* e a importância relativa aos atributos funcionais e emocionais que permitam que os *marketeers* transmitam as mensagens mais apropriadas ao alvo. Glynn (2012) aponta a importância do *branding* B2B na gestão da relação com cliente. Na lógica deste autor os primeiros estudos de marca B2B eram sobre as vantagens e desvantagens das empresas usarem fundos de *marketing* em *branding*. A publicidade no contexto B2B é geralmente direcionada aos que fazem parte do processo de tomada de decisão na aquisição dos produtos ou serviço, que podem ser ou não os usuários finais. Devido à natureza do mercado dos produtos B2B, a audiência alvo para publicidade tende a ser menor em relação à audiência do mercado orientado ao consumidor. Apesar desta audiência B2B ser relativamente menor a sua composição tende a ser mais complexa (Percy, 2014, p.88).

Dependendo do tamanho do mercado alvo, os *media* apropriados para a publicidade B2B variam. Com um mercado alvo muito pequeno, a publicidade nos meios tradicionais poderá não fazer muito sentido, além de publicidade em forma de mensagens em brochuras ou anúncios para força de vendas. Com uma audiência alvo maior, *direct mail* direcionados aos responsáveis de tomadas de decisão poderá ser usado, dependendo dos objetivos a alcançar, porém o mais apropriado seria publicações em revistas de negócio. Na *internet* publicidade em forma de mensagens na sua própria página *web* é uma opção, assim como em outros *sites* apropriados (Idem, 2014, p.89).

Conforme sustentam Swani, Brown e Milne (2014), os *markeeters* B2B devem continuar a integrar os *media* social as estratégias de *marketing*, pois mesmo na incerteza da função das redes sociais poderão aumentar o uso ao longo do tempo. Segundo estes autores existem diferenças consideráveis entre nas mensagens publicadas

nas redes sociais das empresas B2B e B2C no sentido de motivar os seus clientes no sentido de engajar as suas mensagens de marca. Existem efetivamente diferenças na estratégia de marca, apelações de mensagem, abordagens de venda, e pesquisa de informação entre os contextos B2B e B2C.

### **3.1 O *marketing* Aeroportuário ao longo dos anos**

A comunicação estratégica encontra-se em todo o tipo de organização envolvendo grupos de pessoas que a afetem de alguma forma (Smith 2004).

A comunicação estratégica nas organizações é importante, pois ajuda a alcançar os objetivos estratégicos da organização, e é um veículo que permite atingir os vários grupos alvo garantindo assim que a visão e valores do executivo e da organização serão percebidos (Gregory, 2010). Para a sua sobrevivência e prospeção, a comunicação estratégica deve contribuir significativamente para a gestão estratégica da organização. A comunicação estratégica deve pensar, agir e gerir os programas de comunicação estrategicamente, arquivando resultados importantes, que ajudam a alcançar a missão da organização. Estes factos transcendem estados, províncias e fronteiras internacionais, organizações governamentais e não-governamentais (Gillis, 2011, p.118).

Segundo Doganis (1992, p.7), aeroportos são empresas industriais complexas. O aeroporto atua como fórum, onde diversos elementos e atividades são fornecidos para facilitar a ambos, passageiros e carga, transporte entre a terra e o espaço aéreo.

Conforme Doganis (1992), nos últimos anos os aeroportos tornaram-se mais comerciais, e que estes procuram gerar mais lucros, através das suas atividades aeronáuticas bem como não-aeronáuticas. Muitas vezes os aeroportos viram-se forçados a crescer para acompanhar o crescimento das companhias aéreas. Outras vezes os aeroportos assistiram ao desmembramento entre a administração e o governo, junto a este fenómeno a pressão por parte dos governantes para que estes passem a ser mais independentes financeiramente, e menos ligados ao suporte governamental, dando aos administradores aeroportuárias a liberdade e incentivo para que se tornem mais orientados ao comércio. Na busca pelas estratégias comerciais, os operadores

aeroportuários devem fazer uma escolha entre um destes modelos estratégicos alternativos.

Entretanto, segundo Doganis (1992) alguns governos mantêm os seus aeroportos sob sua tutela, permitindo que estes criem uma autonomia na gerência através de estabelecimento de autoridades aeroportuárias, sendo que a sua personalidade jurídica varia de país para país. Ao permitir-se esta autonomia administrativa, operacional, financeira e jurídica, os governos pretendem criar uma administração profissional mais eficaz e capaz. Contudo, o atual cenário da evolução do negócio do aeroporto enquanto serviço público fornece incentivo suficiente para induzir a uma gestão estratégica dos aeroportos levando a ter uma visão mais hábil (Carney & Mew, 2003).

No modelo tradicional, a função primária dos aeroportos deve dar assistência às necessidades básicas e essenciais do passageiro, companhias aéreas e outros clientes ou usuários diretos do aeroporto. Esta estratégia tradicional é seguida pelos aeroportos ligados a um departamento do governo, tal como o ministério dos transportes ou pelo departamento da aviação civil, (Doganis, 1992, p. 112). A segunda opção estratégia consiste no modelo comercial, que consiste na maximização dos lucros através de qualquer atividade apropriada ao aeroporto. Isto significa que o aeroporto é visto como uma oportunidade de negócio, que não serve apenas aos clientes diretos, como as companhias aéreas, passageiros, carga e por aí adiante. Mas também abrange potenciais clientes incluindo trabalhadores dos aeroportos e companhias aéreas, visitantes, pessoas que busquem e deixem passageiros, residentes da comunidade local circunvizinha, tal como os negócios locais e indústria. As implicações do uso deste modelo estratégico são os esforços feitos para facilitar o movimento dos passageiros e carga, são os mesmos para maximizar as oportunidades de gerar lucros adicionais, através de atividades que não estão diretamente ligadas ao tráfego aéreo (idem, p. 113).

Até à década de 1980 os aeroportos adotavam ações de *marketing* passivas. Eram vistos por muitos, até bem recentemente, como indústria monopolista que não tinha posição para influenciar nas decisões dos seus públicos-alvo. Porém, com o passar dos anos, o *marketing* nos aeroportos começou a ser visto como uma ferramenta importante, por causa do impacto que os aeroportos podem ter no desenvolvimento económico e social das zonas circundantes aos aeroportos. Por essa razão, o *marketing*



aeroportuário levado a cabo por ambos, propriedade pública e privada poderá ter outros objetivos para além de preservar o bem-estar do operador aeroportuário. A colaboração entre os *stakeholders* tais como negócios locais, agências de turismo e desenvolvimento regional é comum no setor aeroportuário em relação a outros setores, devido às implicações para o crescimento do tráfego (Halpern e Graham, 2013).

O vasto crescimento do setor aeronáutico leva a que os gestores dos aeroportos adotem um comportamento estratégico muito forte, porém os gestores que pretendem competir internacionalmente devem estar em alerta para as diferenças de contexto e compreender que as suas estratégias devem estar em conformidade com o contexto do seu mercado interno e externo (Carney & Mew, 2003).

Halpern (2010) desenvolveu uma pesquisa que visa analisar as capacidades e consequências do uso das inovações de *marketing* nos aeroportos periféricos da Europa, tendo o investigador chegado à conclusão que o uso de estratégias de *marketing* é um fator importante para a atração de novas rotas e no crescimento das já existentes; nos aeroportos que têm uma gestão privada as abordagens de *marketing* são significativamente mais agressivas; o nível das inovações de *marketing* é elevado nos aeroportos maiores em relação aos aeroportos menores; e por fim o desempenho de *marketing* é impulsionado pela demanda dos serviços aeronáuticos de cada aeroporto, contudo, à medida que um aeroporto é inovador nas suas abordagens torna-se mais importante na região, independentemente do foco estratégicos do aeroporto.

De modo geral, a revisão da literatura sugere que nos encontramos na era de orientação para o *marketing* que “obriga” de alguma forma a que as empresas se foquem no desenvolvimento de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades dos consumidores. Neste sentido, a indústria aeroportuária não fica de fora, usufruindo das vastas ferramentas de comunicação e *marketing* para o alcance dos seus objetivos e melhor satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*.





#### 4. Metodologia

Para a execução do presente trabalho de projeto de mestrado, foi utilizada uma metodologia mista, com recurso a entrevistas semiestruturadas e a um inquérito por questionário. Esta opção metodológica revelou-se imprescindível para o melhor conhecimento da empresa, serviços, instalações e colaboradores (sobretudo da área de *marketing/comunicação*), e por conseguinte para desenvolver um plano de comunicação adequado às suas características e objetivos.

##### 4.1 Pergunta de partida e objetivos

A Gestão e o Planeamento estratégico da comunicação são as principais áreas de interesse deste projeto, pelo que, propõe-se a seguinte pergunta de partida: Qual o plano de comunicação estratégica mais adequado para a promoção da empresa Aeroportos de Moçambique, E.P., no contexto business-to-business?

Na abordagem feita ao *Top Manager*, Presidente do Conselho de Administração, da ADM, E.P. foi possível verificar que a instituição está sujeita a algumas regulamentações (legislação), que de alguma forma condicionam o funcionamento das empresas públicas no país.

Para além do condicionamento das leis internas, moçambicana, averiguou-se que as instituições de regulamentação do setor aeronáutico internacional, ICAO e IATA<sup>5</sup> respetivamente, são também de alguma forma responsáveis pela determinação das abordagens dos aeroportos.

A conjuntura económica nacional e a dependência de outros setores (por exemplo turístico), adicionados às condições tecnológicas pouco favoráveis, são fatores que afetam a instituição objeto de estudo.

---

<sup>5</sup> International Civil Aviation Organization (ICAO): agência das Nações Unidas, criada em 1944 em consequência da assinatura do Convénio Internacional de Aviação Civil (Convenção de Chicago). A ICAO trabalha com cerca de 191 estados membros e organizações globais de aviação no desenvolvimento de Normas e Práticas Recomendadas, que os Estados referem quando desenvolvem as legislações das regulamentações nacionais de aviação civil.

International Air Transport Association (IATA): associação para as companhias aéreas a nível mundial, representando cerca de 260 companhias ou 83% para o tráfico aéreo total. Fornece apoio a varias áreas da aviação e ajuda a formular políticas da indústria ou problemas críticos do setor.



Dáí ter sido possível detetar dois problemas: a legislação do setor e a lei das empresas públicas do governo moçambicano, que criam uma diferenciação na forma de abordagem com as empresas privadas; e a situação tecnológica da organização e do país que fazem com que a instituição dê preferência ao uso dos meios tradicionais.

No decorrer da investigação a investigadora recorreu a uma revisão bibliográfica a fim de permitir a sustentabilidade e tendência dos conceitos da Comunicação Organizacional. Em adição à revisão bibliográfica foi feita uma análise documental a material da organização, como o *Manual de Gestão da Comunicação*, *Manual de Gestão de Reclamações, Sugestões e Satisfação de Clientes*, *Manual de Gestão Ambiental*, *Manual de Conceção e Apoio à Implementação de uma Estratégia de Marketing* em vigor desde junho de 2010, e o *Relatório e Contas de 2014*.

De modo a responder à pergunta de partida, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1. Identificar as tendências atuais na comunicação organizacional: esta contextualização irá permitir confrontar as principais linhas de pensamento da comunicação organizacional, e perceber quais as tendências desta área e como podem ser adaptadas à indústria aeroportuária.
2. Diagnosticar a comunicação entre a ADM, E.P. e os seus públicos estratégicos: antes de qualquer proposta deve-se averiguar qual o estado da comunicação da empresa e os seus públicos estratégicos; deve ser realizada uma análise detalhada da organização, do mercado e da concorrência, que irão permitir saber as necessidades dos públicos.
3. Desenvolver um plano de comunicação para a organização: mediante o diagnóstico e pesquisa da ADM, E.P e do seu ambiente envolvente, pretende-se elaborar um plano de comunicação que melhor se adapte à atual realidade da empresa, de forma a acompanhar os objetivos da organização. Este plano deverá acompanhar os objetivos de comunicação fixados, através de atividades sistemáticas propostas. O plano de comunicação será de curto prazo, a um ano.
4. Propor um plano de avaliação e controle: após um ano de implementação do plano de comunicação deverá ser feita a comparação entre as metas iniciais e os resultados alcançados, bem como com os anos anteriores. A avaliação é importante



para saber se o plano proposto é eficaz, isto é, se os públicos estratégicos se sentem mais envolvidos e satisfeitos com o desempenho da ADM, E.P.

#### 4.2 Plano de Pesquisa, análise e elaboração do projeto

A aplicação da metodologia mista, qualitativo e quantitativo, aplicação de entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário.

**a) Entrevistas semiestruturadas:** foram realizadas seis entrevistas em profundidade, uma à Diretora de Comercial/*Marketing* e cinco aos colaboradores da Direção Comercial (Serviço de *Marketing*).

As entrevistas permitiram conhecer quais as tarefas de cada colaborador, perceber como estão organizadas as atividades de *marketing* e comunicação, e como são executadas. As entrevistas foram realizadas individualmente, durante o mês de abril e a primeira quinzena de maio, num ambiente calmo e confortável na sede da empresa. Os entrevistados foram sujeitos a gravações autorizadas para posterior análise. As entrevistas recorreram a um guião de perguntas abertas e claras, e de acordo com os objetivos do estudo, “para definir as dimensões mais relevantes de uma ou mais atitudes” (Moreira, 1994, p. 135), que condicionem os dirigentes desta organização na tomada de certas medidas de comunicação.

**b) Inquéritos por questionário:** Foram entregues em mão questionários de avaliação da satisfação elaborados pela autora (ver apêndice número 3) aos clientes das companhias aéreas, concessionários (restauração, lojas, *rent-a-car*, agências de viagens e outros) e entidades oficiais de cinco aeroportos, totalizando 96 respostas (com a exclusão de um questionário mal preenchido). Para a realização dos referidos questionários a investigadora deslocou-se para cada uma das unidades de produção, Vilankulo, Nampula, Nacala, Beira e Maputo, tendo permanecido em cada um dos aeroportos duas noites para a sua administração, com a exceção de Maputo por ser residência habitual da investigadora em Moçambique, durante o mês de abril e a primeira quinzena de maio de 2015. A administração de questionários aos clientes da ADM, E.P. foi de suma importância para o projeto, pois foi possível obter dados quantitativos do nível de contacto entre a empresa com os seus clientes, por



exemplo. Estes questionários permitiram saber a avaliação dos clientes em relação à qualidade de comunicação e contacto com a organização.

## **5. Análise macro e microambiental**

### **5.1 A Empresa**

A Empresa Aeroportos de Moçambique (ADM, E.P.) é uma empresa pública com personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial e subordina-se ao Ministério dos Transportes e Comunicações.

Tem por objeto principal, em regime exclusivo, estabelecer e explorar o serviço público de apoio à aviação civil. Além do seu objeto principal, a ADM, E.P. tem ainda a prerrogativa de exercer atividades comerciais, industriais e financeiras.<sup>6</sup>

A ADM, E.P. gere 20 Aeroportos e Aeródromos espalhados por todas as províncias de Moçambique. A Empresa Aeroportos de Moçambique foi criada através do Decreto -Lei 10/80 de 1 de novembro como uma empresa estatal, no culminar de um longo processo de reestruturação das atividades de Aviação Civil no país. A criação dos Aeroportos de Moçambique teve como finalidade integrar as atividades de exploração de infraestruturas aeroportuárias até então cometidas aos Serviços de Aeronáutica Civil. Tais atividades atribuídas à Aeroportos de Moçambique, consistem especialmente em:

- a) Dirigir e controlar o tráfego aéreo;
- b) Assegurar a partida e chegada de aeronaves;
- c) Criar condições para o embarque, desembarque e encaminhamento de passageiros, carga e correio;
- d) Planificar, executar e explorar a rede de infraestruturas e assegurar a sua manutenção;
- e) Promover a captação de receitas em fontes internas e externas a serem aplicadas na gestão, operação, manutenção, exploração, expansão e embelezamento das infraestruturas de navegação aérea.

No âmbito de exploração de infraestruturas aeroportuárias, os Aeroportos de Moçambique têm sob a sua gestão seis Aeroportos Internacionais (Maputo, Beira, Tete, Pemba, Nampula e Nacala) cinco Aeródromos Principais (Lichinga, Inhambane, Chimoio, Quelimane e Vilankulo), nove Aeródromos Secundários (Angoche, Bilene, Inhaca, Lumbo, Mocímboa da Praia, Ponta de Ouro, Costa do Sol, Ulongue, Songo).

---

<sup>6</sup> Obtido em <http://www.aeroportos.co.mz/> à 01 de setembro



Esta Empresa é das poucas Empresas Moçambicanas com uma extensão que abrange quase todo o espaço territorial do país, e cerca de 845 trabalhadores.

**a. Visão**

Garantir uma gestão eficiente e eficaz dos Aeroportos e Serviços de navegação aérea e ser uma empresa de referência a nível interno, regional e africano.

**b. Missão**

Prestar serviços aeroportuários e de apoio a navegação garantindo níveis de segurança e de qualidade para a satisfação das necessidades do cliente.

**c. Estrutura Orgânica e Governação**

De acordo com o relatório de contas de 2014, a ADM, E.P. rege-se pela lei das empresas públicas, com estatutos, disposições legais e regulamentares que especialmente lhe forem aplicáveis como empresa prestadora de serviços públicos e é tutelada pelo Ministério dos Transportes e Comunicações (MTC) e o das Finanças.

A estrutura organizativa da ADM, E.P. é constituída pelo conselho de administração (CA), pelouros, direções, gabinetes, unidades de produção (aeroportos e aeródromos) e serviços, conforme o organigrama abaixo.

Os gabinetes são órgãos de assessoria do CA e dos pelouros e não estão subdivididos em serviços.

As direções estão estruturadas por áreas funcionais (manutenção e equipamentos, infraestruturas e entre outros) e todas estão enquadradas em pelouros dirigidos por um administrador executivo.

As unidades de produção (UPs) apesar de terem uma subordinação operacional à direção de operações têm o estatuto de direção e presta contas ao CA.



A empresa é dirigida por um conselho de administração composto por cinco administradores executivos, dois administradores não executivos dos quais um em representação dos trabalhadores e outro à tutela Financeira (Ministério das Finanças).

Estruturalmente a atual organização da ADM, E.P., compreende:

- a) **Estrutura superior;**
- b) **Estrutura central;**
- c) **Estrutura inferior.**

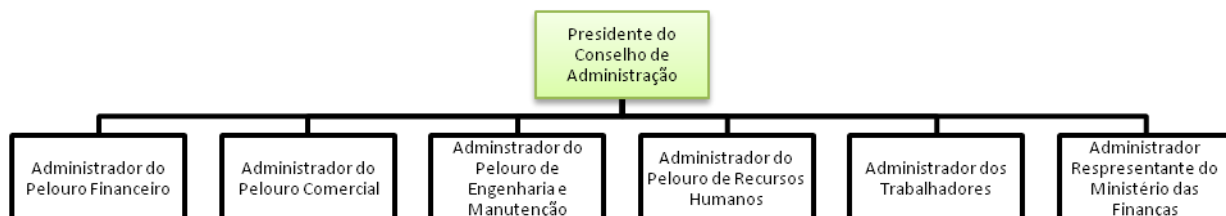
Consideram-se as **estruturas superior e central**, os serviços sediados na cidade de Maputo, com a jurisdição em todo o território nacional:

- a) Conselho de administração;
- b) Conselho fiscal;
- c) Áreas que compreendem direções e Serviços e;
- d) Gabinetes de apoio.

E considera-se **estrutura inferior**, os serviços sediados nas várias partes do território nacional que exerçam as suas competências numa determinada área/zona ou sobre uma determinada infraestrutura aeroportuárias:

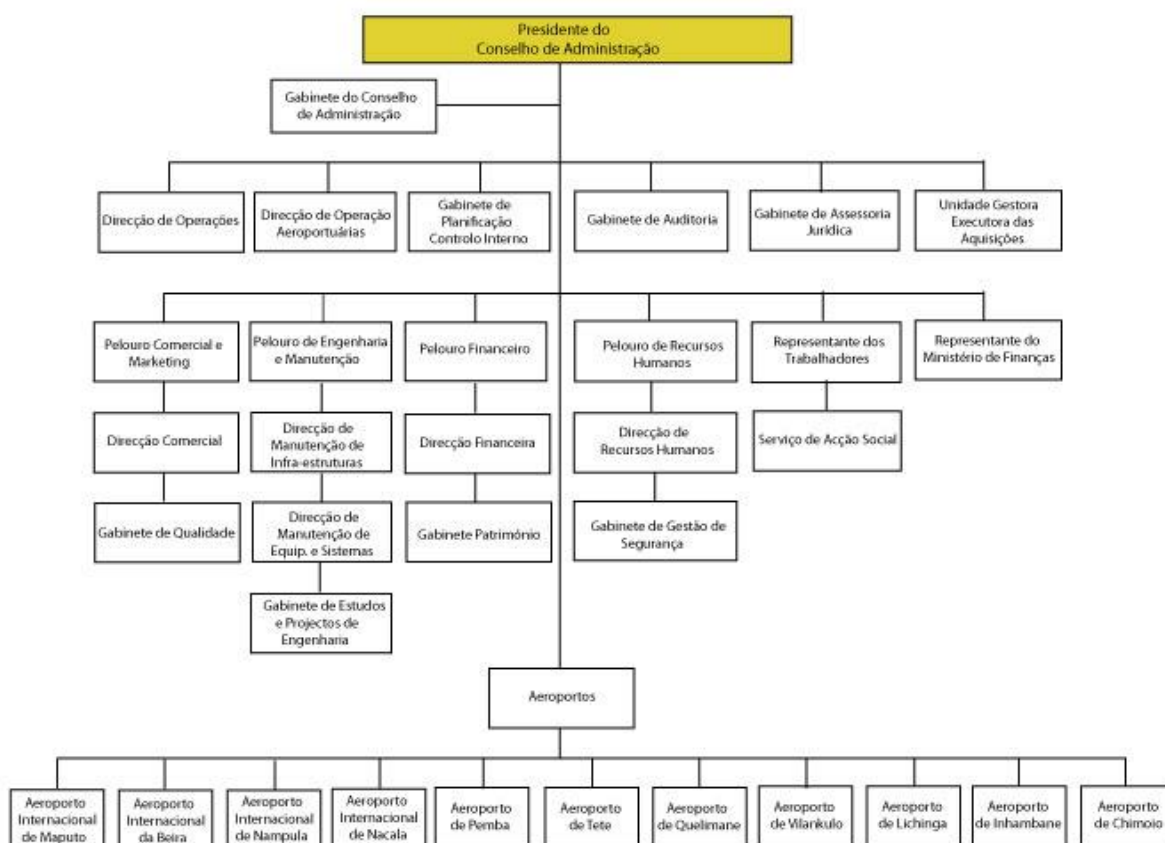
- a) Direção regional;
- b) Direções de aeroportos;
- c) Direções de aeródromos;
- d) Chefes de aeródromos.

**Figura 4:** Parte Superior do Organigrama.



Fonte: <http://www.aeroportos.co.mz/por/Sobre-a-ADM/Organigrama>, obtido à 16 de setembro de 2015

**Figura 5:** Organigrama dos Pelouros que compreendem a estrutura central e inferior



Fonte: <http://www.aeroportos.co.mz/por/Sobre-a-ADM/Organigrama/Pelouros> obtido à 16 de setembro de 2015

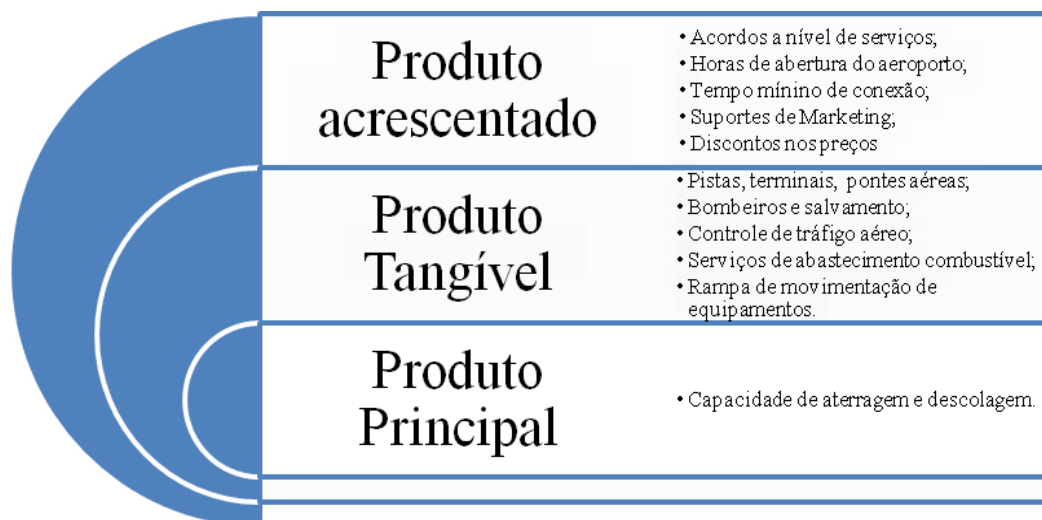


## 5.2 Análise do Produto

O produto aeroportuário consiste em fornecer facilidade e serviços ao encontro de diferentes clientes, (Halpern e Graham, p. 117). Isto inclui desde o controle do tráfego aéreo, segurança e polícia, bombeiros e salvamento, instalações de assistência ao passageiro em terra, da sua bagagem e carga, e a transferências em aeronaves e terminais. Infraestruturas para o estacionamento automóvel, assim como os serviços de alfândegas e migração devem ser consideradas. Inclui também terminais que vão desde lojas, restaurantes, bancos e aluguer de carros, hotéis, serviço de conferências, instalações de entretenimento e parque empresariais.

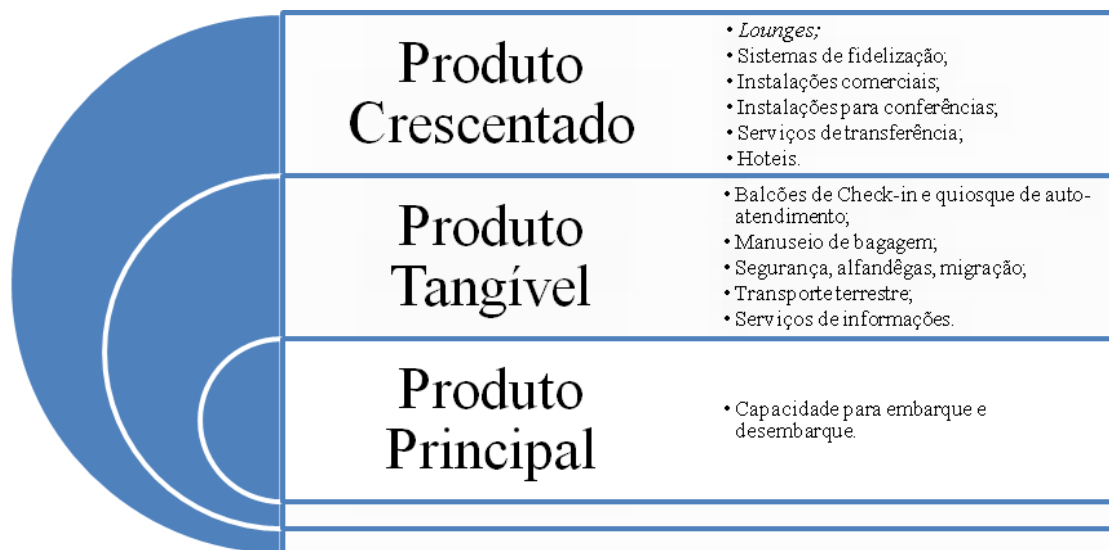
Os aeroportos de modo geral oferecem um produto B2B as companhias aéreas e aos passageiros produto B2C. Para as companhias aéreas o produto central são as capacidades de aterragem e descolagem de uma aeronave, enquanto para os passageiros é a capacidade de embarcar e desembarcar (Halpern e Graham, p. 118).

**Figura 6:** Produto aeroportuário para as companhias aéreas



Fonte: Halpern, N. e Graham, A., (2013), p. 118.

**Figura 7:** Produto aeroportuário para os passageiros



Fonte: Halpern, N. e Graham, A., (2013), p. 119.

Para cada cliente existe um produto principal, por exemplo no caso de transporte de carga será a capacidade de carregar e descarregar mercadoria da aeronave. Por forma a proporcionar o produto principal a companhia aérea, o produto terá de consistir em pistas, terminais, o equipamento, e assim por diante, bem como a habilidade para proporcionar todas as facilidades que envolvam a eficácia e segurança.

Conforme consta no relatório de contas, referente ao período de janeiro a dezembro de 2014, o número de passageiros, aeronaves, carga, correios e sobrevoos tiveram uma tendência crescente.

O aeroporto de Maputo em 2014 foi o que mais contribuiu no crescimento do tráfego aéreo moçambicano. Por se localizar na capital, este usufrui de todos os tipos de negócios, convénios e exposições internacionais, que se refletem na demanda do comércio neste aeroporto.

Nos aeroportos de Nampula, Tete, Pemba e Mocímboa da Praia a mobilidade de pessoas, transações de bens e criação de serviços advindo da exploração de recursos naturais faz crescer continuamente o tráfego aéreo. Por sua vez, as cidades de Beira, Quelimane, Lichinga, Chimoio e outros pequenos aeródromos também registaram crescimento, não fugindo as proporções de crescimento anual que vem registando.



Por outro lado, os aeroportos localizados nas zonas turísticas, como é o caso de Inhambane e Vilanculos ressentiram-se do conflito político militar no final do segundo trimestre e no início do terceiro trimestre de 2014 registando derrapagem no volume total do tráfego registado como consequência de redução da procura por aqueles destinos e descrença dos investidores naquele período. Outra unidade de produção que registou derrapagem foi Inhaca devido ao pouco investimento de atração turística naquela região nos últimos anos.

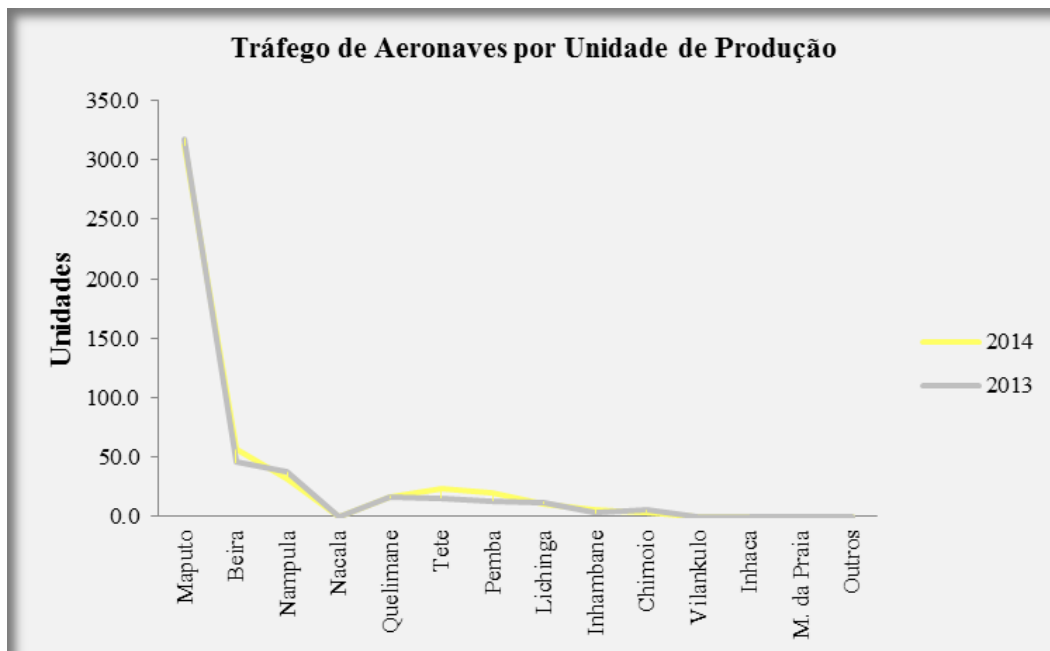
Nos últimos anos a ADM, E.P. tem vindo a reforçado os seus investimentos em infraestruturas e eficiência de suas operações. Em 2014 a empresa investiu cerca de USD 180 milhões, cerca de 285% superior registado no ano anterior, que totalizou USD 46 milhões. Os recursos foram aplicados principalmente na construção do aeroporto internacional de Nacala. O ano de 2014 foi também marcado por recordes operacionais. Tendo superado a marca de 2.029.344 passageiros, 75.090 aeronaves e 13.670 de carga manuseada, 10%, 4% e 8% superior a igual período de 2013.

**Tabela 2:**Variação do tráfego aéreo 2013-2014 da ADM, E.P.

Descrição	2014	2013	Var (%)
<b>Aeronaves</b>	75.090	72.429	4%
<b>Número de passageiros</b>	2.029.344	1.833.049	11%
<b>Sobrevoos</b>	29.045	27.295	6%
<b>Carga (Ton)</b>	13.607	12.594	8%
<b>Correio (Ton)</b>	482	469	3%

Fonte: Relatório e contas ADM, E.P. 2014

**Figura 8:** Movimento de aeronaves por Unidade de Produção (2013-2014)



Fonte: Relatório e contas ADM, E.P., 2014

### 5.2.1 Aeroporto Internacional Maputo

O principal e maior aeroporto do país, localizado na capital do país Maputo, com as abreviaturas da ICAO FQMA e IATA MPM<sup>7</sup>. Em 2014 processou cerca de 24 mil movimentos de aeronaves, registou a aterragem e embarque de 991 mil passageiros, e cerca de 8 mil toneladas de carga embarcada e desembarcada. Estes valores significam

<sup>7</sup> Código de aeroporto da IATA: é um identificador de localização ou estação, é um código com três letras designando os aeroportos ao redor do mundo, atribuídos pela International Air Transport Association (IATA), pelo que o código IATA para o aeroporto é FQMA. Os códigos são únicos. E código de aeroporto ICAO: é um indicador de aeroporto ou local, é um código alfanumérico de quatro letras designado para cada aeroporto do mundo. São geralmente utilizados para operações de controlo de tráfego aéreo e de companhias aéreas, tal como o planeamento de voo. Código ICAO para o aeroporto de Maputo MPM.

Airline Update, IATA & ICAO codes

[http://www.airlineupdate.com/content\\_public/codes/airportcodes/airport\\_iatacodes/iata\\_m.htm](http://www.airlineupdate.com/content_public/codes/airportcodes/airport_iatacodes/iata_m.htm)

consultado à 21-01-2015

que aproximadamente metade do tráfego de passageiros e dos movimentos de aeronaves registados em Moçambique é processado em Maputo.

O Aeroporto Internacional de Maputo (AIM) assistiu a uma modernização e ampliação das infraestruturas que arrancou em 2008, tendo sido concluída e inaugurada a primeira fase do empreendimento (terminal internacional) no dia 12 de novembro de 2010.

A capacidade de atendimento deste é de 900 mil passageiros ao ano. O edifício possui uma ampla sala de embarque preparada para atender 800 pessoas ao mesmo tempo e devidamente equipada, inclui facilidade de uso de pontes de embarque e desembarque de passageiros e ainda um sistema de *check-in* moderno. A segunda fase de construção e modernização do terminal doméstico teve início a março de 2011, com a demolição da antiga instalação para a construção do novo terminal de raiz. A inauguração do terminal doméstico a 17 de outubro de 2012, pelo antigo Presidente da República, Armando Guebuza. O terminal tem agora a capacidade para atender, numa hora, 580 passageiros, contra 100 da antiga terminal. Dispõe de 14 balcões de atendimento para *check-in* equipados com tecnologia moderna de atendimento ao passageiro, duas salas amplas para o embarque e desembarque de passageiros, uma área comercial, agências de viagem, restaurantes e lojas diversas. Estas remodelações incluíram a construção de uma nova torre de controlo e uma nova terminal de carga.

Atualmente no AIM operam as seguintes companhias aéreas regulares: LAM (Linhas Aéreas de Moçambique), SAA (South African Airways), SA Airlink, Ethiopian Airways, TAP Portugal, Kenya Airways e Qatar Airways. Estas companhias aéreas operam nos seguintes países: Moçambique, África do Sul, Angola, Quênia, Portugal, Etiópia e Qatar. Em termos de *hubs* Maputo está ligado a quatro grandes *hubs* internacionais (Joanesburgo, Lisboa, Adis Abeba e Doha) e dois *hubs* regionais (Nairobi e Luanda).

O crescimento do tráfego aéreo no AIM verificou um crescimento de cerca de 29.8% a nível de entradas e saídas de aeronaves domésticas, regionais, intercontinentais e não comerciais no período de 2010 à 2014, e a nível de passageiros um crescimento na ordem dos 33.5%, como mostra a tabela 3.

**Tabela 3:** Evolução do tráfego aéreo AIM 2010-2014

Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Aeronaves</b>	<b>18.530</b>	<b>18.298</b>	<b>20.026</b>	<b>23.046</b>	<b>24.052</b>
Doméstico	9.366	8.490	9.610	10.289	11.457
Regional	8.621	9.278	9.138	10.289	9.721
Intercontinental	409	389	345	409	396
N/Comercial	134	145	933	1611	2.478
<b>Passageiros</b>	<b>742.118</b>	<b>786.145</b>	<b>844.126</b>	<b>925.627</b>	<b>991.113</b>
Doméstico	351.259	341.190	383.936	437.194	492.440
Regional	321.243	372.637	387.602	408.814	421.646
Intercontinental	68.819	71.522	72.465	79.292	76.597
N/Comercial	797	796	123	327	430
<b>Carga (ton)</b>	<b>6.836,5</b>	<b>6.687,9</b>	<b>7.708,4</b>	<b>8.488,6</b>	<b>8.779,2</b>
Doméstico	3.332,6	2.766,4	2.875,8	3.511,5	3.614,0
Regional	2.104,4	2.301,5	2.870,4	3.358,0	3.448,3
Intercontinental	1.400,5	1.620,0	1.949,0	1.591,0	1.716,9
N/Comercial	0.0	0.0	13.2	28.0	0.0
<b>Correio</b>	<b>332.8</b>	<b>330.6</b>	<b>296.6</b>	<b>317.6</b>	<b>312.5</b>
Doméstico	164.5	177.1	152.5	164.7	150.3
Regional	111.3	93.4	64.0	70.4	75.7
Intercontinental	57.0	60.1	80.0	82.5	86.5
N/Comercial	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fonte: ADM 227 por tráfego 2010-2014



No presente ano, a ADM, E.P. lançou uma proposta preliminar denominado “Maputo Airport City”. O programa alberga um conjunto de funções que vão desde um hotel de alta gama, apoiado por um certo de conferências e eventos, um complexo comercial, passando por um hotel de conveniência, uma clinica e um centro de negócios para empresas que necessitem de uma localização exclusiva.<sup>8</sup>

### 5.2.2 Aeródromo de Vilankulo

O aeródromo de Vilankulo essencialmente turístico, de grande serventia ao arquipélago de Bazaruto e praias da província de Inhambane, localiza-se a sul de Moçambique. Tem ligações regulares diárias a Inhambane e Maputo com a LAM, com Joanesburgo com a SA Airlink e LAM. Foi aberto ao público em 1962 para tráfego doméstico, e em 1997 foi reaberto ao tráfego internacional.

Com a abertura do tráfego internacional o pequeno edifício que constituía a aerogare foi-se tornando pequeno, contrastando com o número de clientes, que há medida que foram crescendo ficaram também mais exigentes. O aeródromo de Vilankulo é um dos mais movimentos de aeronaves, recebendo em média 25 aeronaves diárias de porte médio a pequeno devido a sua pista que é de apenas 1500m. Vilankulo constitui um dos principais distritos turísticos de Moçambique, em consequência do ambiente de paz que se vive no país.

Em janeiro de 2010, o aeródromo assistiu o início das obras da construção de uma nova aerogare mais ampla e mais moderna após a demolição do antigo edifício. E a 13 de abril de 2011, foi inaugurada pelo Presidente da República de Moçambique, Armando Emílio Guebuza, facto que muito prestigia e orgulha a comunidade de Vilankulo.

A capacidade de atendimento aumentou de 75 mil para 200 mil passageiros ano. A hora de pico pode atender ate 160 passageiros. Com a nova aerogare a ADM, E. P., oferece aos seus utentes espaço mais amplo e mais acolhedor, contendo as principais facilidades e serviços imprescindíveis num aeródromo de tráfego doméstico e internacional.

---

<sup>8</sup> Obtido em <http://www.aeroportos.co.mz> a02 de setembro de 2015

### **5.2.3 Aeroporto Intenacional da Beira**

Localiza-se no centro do país, serve um dos aeroportos importantes no Indico, dispõe de ligações ferroviárias e rodoviárias ao interior do país e também ao Zimbabwe. Atualmente tem voos de ligação para Maputo (LAM); Joanesburgo (SA Airlink). Conta atualmente com 3 companhias aéreas regulares, respetivamente, LAM, SA. Air Link, e a MEX, e 3 companhias de voos charter, nomeadamente, ETA, Quinta Essência e Mozjet. E conta ainda com uma carteira de cerca de 30 concessionários, incluído *rent-a-car*, agências de viagens, restaurantes e cafés, serviços de correio e *handling*.

### **5.2.4 Aeroporto Internacional de Nampula**

Este aeroporto localiza-se na terceira maior cidade de Moçambique, Nampula é a segunda cidade com mais população, situada na província com maior população no país. Nampula é um entreposto comercial para a região norte para quem do sul, quer via aérea ou ferroviária.

Com a inauguração do aeroporto de Nacala a dezembro de 2014, a ADM, E. P. prevê que de alguma forma este destino sofra algumas baixas no tráfego, passando a ser, essencialmente, um aeroporto de trânsito, a passageiros de diversos pontos nacionais e regionais<sup>9</sup>. Atualmente o aeroporto de Nampula é segundo maior aeroporto em termos de tráfego, conta voos diários com destino a Maputo com a LAM, três voos da Quénia Airways e dois voos semanais com destino a Nairobi; voos diários de Joanesburgo da SA Airlink; dois voos semanais com destino a Adis Abeba pela Ethiopian Airways; e voos semanais para Lilongwe pela companhia Air Malawi.

### **5.2.5 Aeroporto Internacional da Nacala**

Inaugurado a 13 de dezembro de 2014, primeiro aeroporto internacional construído de raiz em Moçambique. O aeroporto internacional de Nacala localiza-se na província de Nampula é uma infraestrutura erguida numa área aproximada a 30 mil metros quadrados, com uma capacidade de tráfego anual, doméstico e internacional de 500 mil passageiros, 1,240 passageiros, e na hora de pico 5 mil toneladas de carga

---

<sup>9</sup> in Revista Aeroporto, edição especial de novembro de 2014.



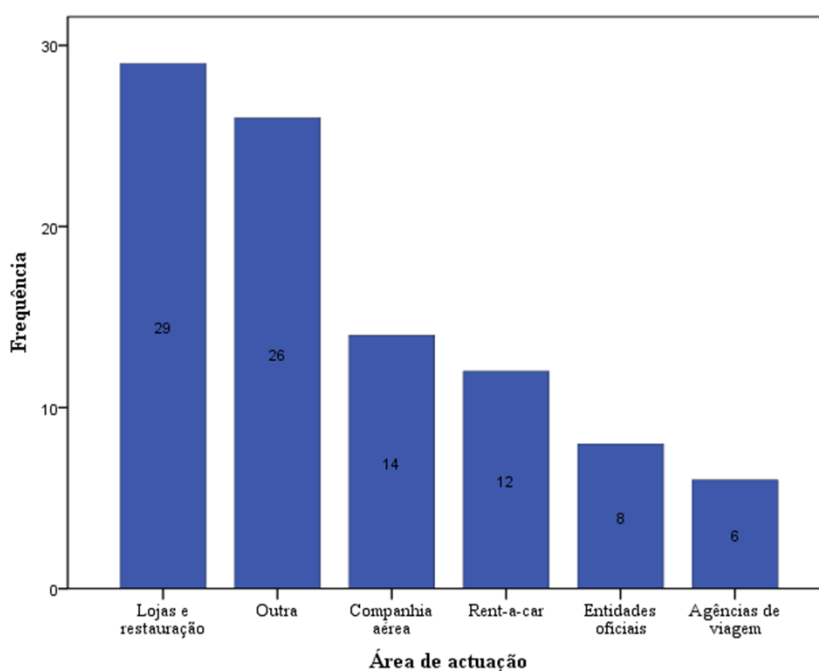
aérea. Conta atualmente com cinco voos domésticos semanais da companhia de bandeira LAM (Linhas Aéreas de Moçambique). Espera-se que as companhias Quénia Airways e SA Airlink iniciem a operar em breve.

### 5.3 Análise dos inquéritos

Foram aplicados inquéritos por questionário a cinco dos principais aeroportos e aeródromo; Maputo, Beira, Nampula, Nacala e Vilankulo. Foram entregues 140 questionários, tendo sido devolvidos apenas 96, com a exclusão de um questionário mal preenchido, pelo que foram consideradas válidas 95 respostas.

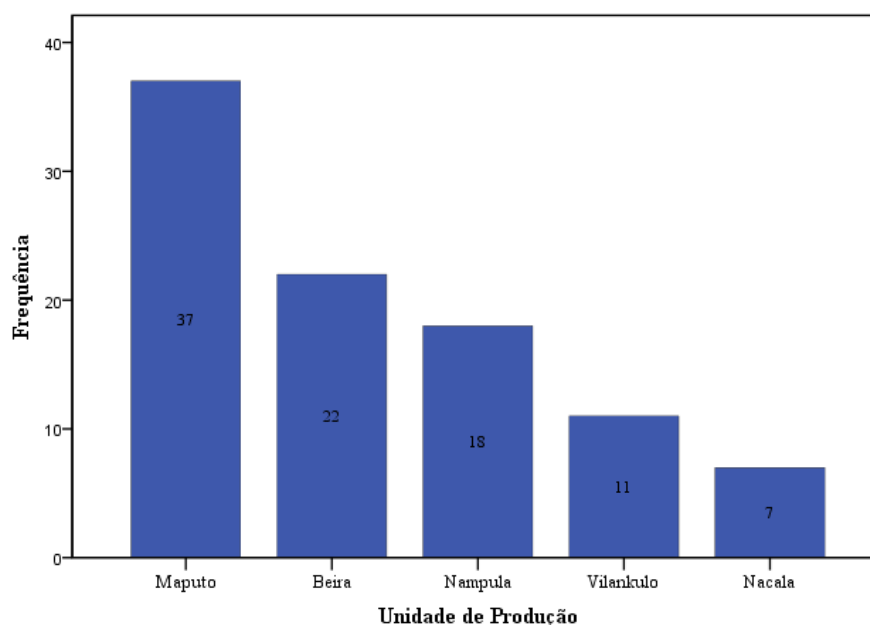
Os fatores que influenciariam negativamente a coleta dos restantes 44 questionários têm a ver com o tempo de permanência da investigadora no campo de pesquisa, recursos e disponibilidade dos inquiridos. Apesar dos aeroportos eleitos para a pesquisa representarem cerca de 70% da carteira de concessionários da empresa, o que constitui numa grande parcela da amostra, o estudo não é 100% representativo pelo facto de não terem sido entregues questionários a dois grupos categóricos, Manutenção de aeronaves e Restauração de bordo.

**Gráfico 1:** Respostas por área de atividade dos inqueridos



Em termos de ramo de atividade a maioria das respostas vem pela parte dos lojistas e restauração, seguida por outras. É de referir que uma grande parte dos inquiridos que afirmaram fazer parte de outra atividade não categorizada nos inquéritos são empresas de *Handling*. Outro constrangimento que caracterizou a análise desta pergunta é o facto de não terem sido identificados clientes das aéreas de atividade Restauração de bordo e Manutenção de aeronaves<sup>10</sup>, pois alguns destes não possuem escritórios no recinto dos aeroportos, como é o caso da empresa Mozambique Airport Handling Service (MAHS) que presta serviços de restauração de bordo.

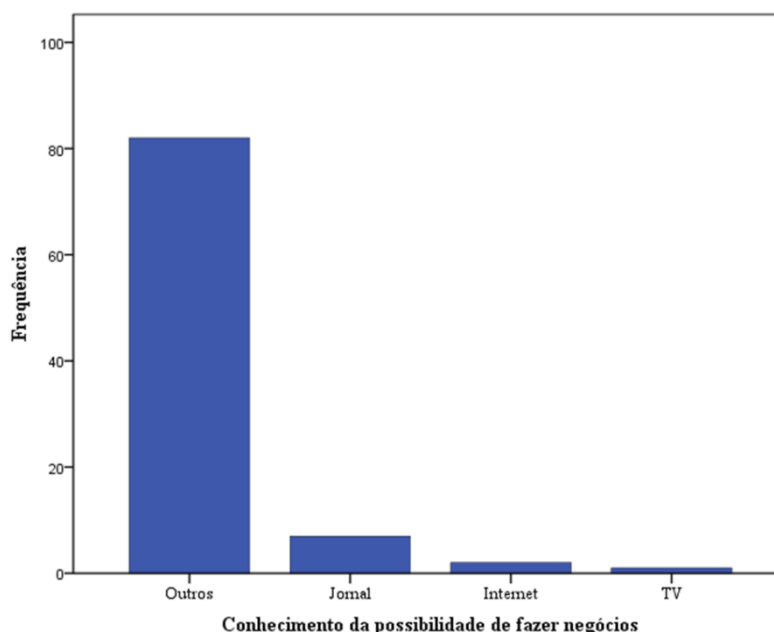
**Gráfico 2:** Número de respostas por Unidade de Produção



Maputo, a maior e mais importante *unidade de produção*, registou a maioria das respostas, totalizando 37, seguida por Beira com 22. O aeroporto internacional de Nacala foi o que registou o menor número de respostas, pelo facto de ter iniciado as suas atividades em dezembro de 2014 e ainda possuir pouco tráfego.

<sup>10</sup> Ver o inquérito em anexo. A escolha das categorias baseou-se na classificação de Halpern, N. e Graham, A. (2013). *Airport Marketing*. London: Routledge

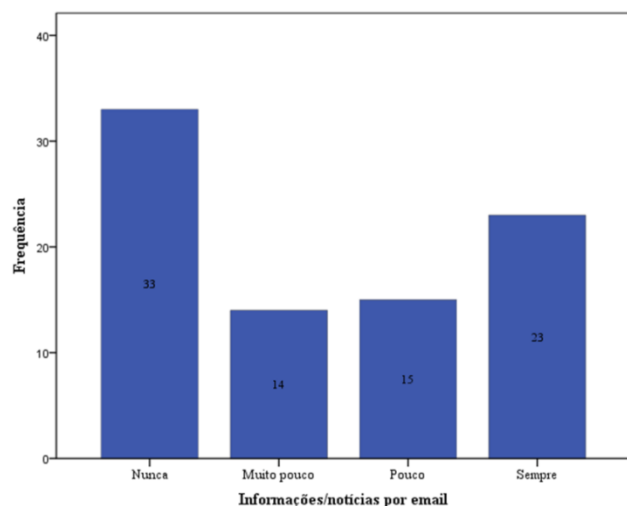
**Gráfico 3:** Tomada de conhecimento da possibilidade de fazer negócio com a ADM, E.P.



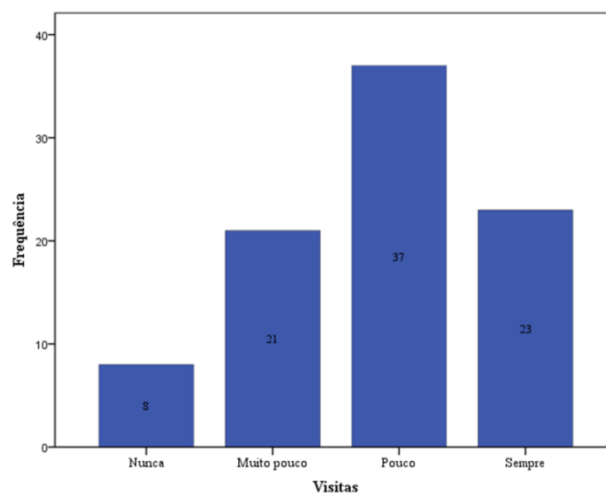
Quando questionados sobre como tomaram conhecimento da possibilidade de fazer negócio com a ADM, E.P., 82 dos inquiridos afirmaram que através de outros meios, e não os tradicionais (TV, Jornal, *Internet*).

Como já havia sido defendido por Percy (2014), a publicidade no contexto B2B, dependendo do tamanho do mercado alvo, e devido à natureza e extensão do mercado dos produtos B2B, tende a ser menor em relação ao mercado orientado ao consumo. Daí que as formas de publicidade mais comuns são através de mensagens em brochuras, anúncios para força de vendas, venda pessoal, *direct mails* direcionados aos responsáveis de tomada de decisão, em revistas de negócio, ou na *internet* em forma de mensagens do seu *website*. Em semelhança os resultados apresentados no gráfico nº3 comprovam que os meios tradicionais (Jornal, TV e *Internet*) são menos preferenciais nas ações de comunicação da ADM, E.P.

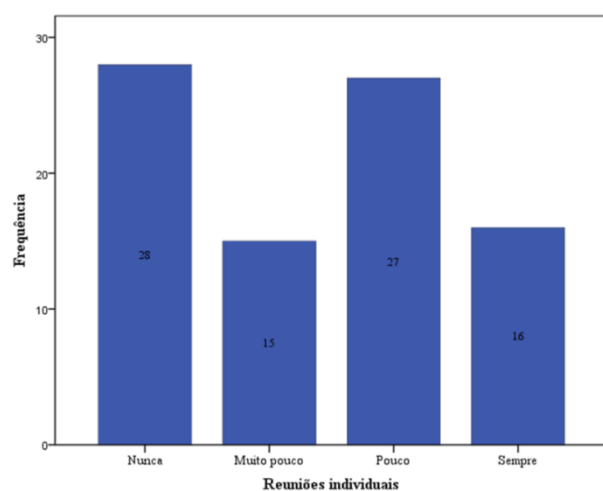
**Gráfico 5:** Frequência de receção de *emails*



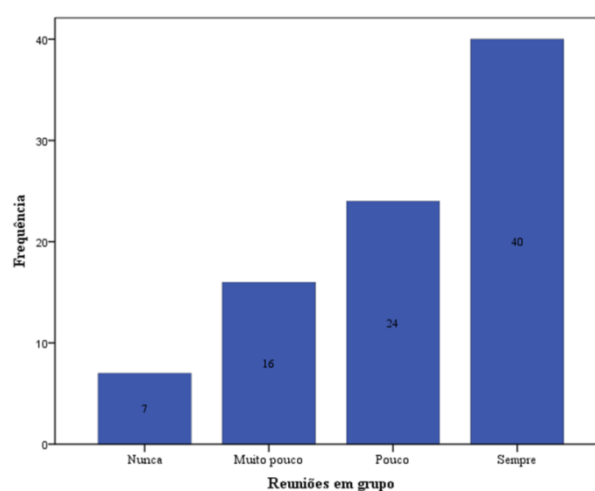
**Gráfico 4:** Frequência de receção de visitas



**Gráfico 7:** Frequência de reuniões individuais



**Gráfico 6:** Frequência de reuniões em grupo



Em análise a estas perguntas do grupo 5<sup>11</sup>, para perceção do nível de contacto com os clientes, pode-se verificar que há predominância do contacto presencial, visitas e reuniões (maioritariamente reuniões em grupo) em relação ao contacto por *email*. Contudo, quando contabilizado o número dos clientes que forneceram os contactos de *email* foram obtidos os seguintes resultados:

<sup>11</sup> Ver questionário, apêndice número 3

**Tabela 4:** Número de contacto de *email* fornecido pelos inqueridos

Fornecimento de contacto de <i>email</i>	
<i>email</i>	Frequência
Fornecido	54
Não fornecido	41
Total	95

Estes resultados levam-nos a concluir que apesar do número dos clientes que forneceu/usa correio eletrónico não ser muito elevado, ainda assim uma parte considerável utiliza este meio, embora afirmem que o contacto por *email* é pouco ou inexistente. Este fator pode influenciar a perceção da qualidade da comunicação ou contacto com os seus *stakeholders*, como mostram os resultados da tabela 5.

Foram realizadas análises ao nível de correlação entre a pergunta do grupo 4 (como avalia a comunicação/atendimento da ADM, E.P.) que permite avaliar a perceção da qualidade do contacto (comunicação/atendimento), e a pergunta do grupo 5 (frequência de contacto por *email*, visitas, e reuniões). Os resultados encontrados demonstram uma correlação positiva, com um coeficiente de 0.44, isto é, quanto maior for a frequência de contacto, maior é a perceção da qualidade do contacto (comunicação/atendimento), como mostra a tabela 5:

**Tabela 5:** Correlação entre frequência de contacto (questão 5) e avaliação da comunicação/atendimento (questão 4)

			Frequência de contacto (pergunta 5 geral)	Perceção da qualidade do contacto (pergunta 4 geral)
<b>Spearman's rho</b>	Frequência de contacto (pergunta 5 geral)	<i>Correlation Coefficient</i>	1	.441**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.	.000
		<i>N</i>	93	93
	Perceção da qualidade do contacto (pergunta 4 geral)	<i>Correlation Coefficient</i>	.441**	1
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.
		<i>N</i>	93	95

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Legenda:** Coeficiente de correlação varia de 0 à 1, na tabela acima a correlação é de 0.44.

Dos resultados de correlação entre o grupo 3 (avaliação da imagem da empresa) e a pergunta número 8 (sugestões de melhorias para ADM, E.P.), verificou-se que neste caso a correlação é negativa, ou seja, quanto maior for o número de sugestões ou propostas de melhoria a implementar na organização, menor é a avaliação da imagem da organização:

**Tabela 6:** Correlação entre avaliação da imagem (questão 3) e sugestões de melhoria (questão 8)

			Perceção da imagem da organização (pergunta 3 geral)	Número de sugestões, contabilizados por questionário (pergunta 8)
<b>Spearman's rho</b>	Perceção da imagem da organização (pergunta 3 geral)	<i>Correlation</i>	1	-.265*
		<i>Coefficient</i>	.	.010
		<i>Sig. (2-tailed)</i>		
		<i>N</i>	93	93
	Número de sugestões, contabilizados por questionário (pergunta 8)	<i>Correlation</i>	-.265*	1
		<i>Coefficient</i>	.010	.
		<i>Sig. (2-tailed)</i>		
		<i>N</i>	93	95

\*. *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

**Legenda:** Coeficiente de correlação vária de 0 à 1, neste caso tem um resultado negativo -0.265.

Contudo quanto maior for o nível de satisfação com as instalações dos aeroportos (questão 6) maior será a avaliação da imagem empresa (questão 3), por outra, temos uma correlação positiva:

**Tabela 7:** Correlação entre a perceção da imagem da organização (questao3) e a satisfação com as instalações dos aeroportos (questão 6)

			Perceção da imagem da organização (pergunta 3 geral)	Satisfação com as infraestruturas (lojas, escritórios, áreas comuns) grupo 6
<b>Spearman's rho</b>	Perceção da imagem da organização (pergunta 3 geral)	<i>Correlation Coefficient</i>	1	.541**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.	.000
		<i>N</i>	93	90
	Satisfação com as infraestruturas (lojas, escritórios, áreas comuns) grupo 6	<i>Correlation Coefficient</i>	.541**	1
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.
		<i>N</i>	90	92

\*\*. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**Legenda:** Coeficiente de correlação varia de 0 à 1, na tabela acima a correlação é de 0.54.

Dos cálculos de comparação de médias (*compare means*) do grupo número 4, avaliação da perceção da comunicação/atendimento, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Muito Mau e 5 a Muito Bom, verificou-se que a avaliação da satisfação total ou geral situa-se entre Razoável e Bom, com valor 3,6. Sendo que a Unidade de Produção com maior índice de satisfação é Nacala com Bom correspondente a 4,2, e com a menor pontuação Maputo com 3,4. Importa referir que para esta análise foi feita uma comparação de médias simples, pelo que não foi verificado o valor da significância dos resultados.



**Tabela 8:** Comparação de médias da avaliação da comunicação/atendimento (questão 4)

Unidade de Produção	Mean	N
Maputo	3.4	37
Beira	3.9	22
Nampula	3.6	18
Nacala	4.2	7
Vilankulo	3.8	11
<b>Total</b>	3.6	95

#### 5.4 Análise da estratégia de comunicação

Esta análise constitui uma das principais componentes para a elaboração de um novo plano de comunicação. O levantamento das ações de comunicação realizadas até hoje através da pesquisa de manuais, plano de comunicação em vigor e entrevistas aos colaboradores da direção comercial/marketing.

As ações de comunicação da empresa ADM, E.P. estão inseridas no plano de atividades da Direção Comercial/Marketing (DCOM). Para execução destas atividades o departamento conta com dois manuais de gestão das atividades, nomeadamente, *Manual da Gestão de Comunicação* e o *Manual de Gestão de Reclamações, Sugestões e Satisfação de Clientes*. Para além destes dois manuais, desde 2010 o departamento conta com o *Manual de Conceção e Apoio à Implementação de uma Estratégia de Marketing* em vigor na organização desde junho de 2010.

*“Existe um Manual de Gestão da Comunicação e temos um plano de Marketing que estabelece diretrizes e que está em vigor na Empresa: reuniões, eventos, internet, emails, revista, relatório e contas, folhetos, banners, na imprensa divulgamos as ações da empresa através de press-releases, coordenação de entrevistas, organização de eventos, entre outros. (...) Manual de Gestão de Reclamações em e Sugestões e Satisfação de Clientes é uma*



*ferramenta para a melhoria dos serviços prestados ao Cliente ADM, em especial o Passageiro. A gestão de reclamações define os requisitos mínimos, para uma gestão rápida e eficiente, a partir da etapa de receção, até a monitorização da reclamação. Igualmente assegura que a informação contida numa reclamação seja utilizada para a definição de ações corretivas para a melhoria dos serviços prestados ao Cliente.”*

S. G., 49 anos, Maputo, Diretora comercial, DCOM, ADM, E.P.

O Manual de Gestão de Comunicação é utilizado pelos colaboradores da direção comercial (serviço de *marketing*), direcionado aos públicos internos (assessores, gestores, diretores, chefes de gabinete, colaboradores) e externos (parceiros, instituições financeiras, acionistas, imprensa/*media* em geral, governo, prestadores de serviços, fornecedores, consultores e população das comunidades circunvizinhas dos aeroportos/aeródromos).

Para a consolidação da estratégia de comunicação, a ADM, E.P. conta com ferramentas como publicações permanentes elaboradas com o objetivo de divulgar as ações da empresa e dar apoio a projetos especiais definidos como estratégia pela administração, tais como revistas, boletim informativo, relatórios, regulamentos, para além de publicações especiais.

### **1. Revista Aeroporto**

A empresa faz a publicação trimestral (até o final da primeira quinzena de março, junho, setembro e dezembro) da revista intitulada Aeroportos, veículo de comunicação externa para a difusão e informação e ações voltadas para o público externo, visando à divulgação de serviços e da imagem corporativa da empresa. Com uma tiragem de 2000 exemplares, esta revista destina-se aos parceiros, clientes e colaboradores da ADM, E.P. Contém uma compilação dos principais acontecimentos dos 20 aeroportos espalhados pelo país, e novidades do mundo aeronáutico.

## **2. Divulgação**

É um veículo interno, de carácter informativo, pautada em factos relevantes do dia a dia da empresa. Tem uma periodicidade mensal. As informações coletadas para a divulgação são da responsabilidade das diversas áreas, e cabe a Direção Comercial (DCOM) averiguar os factos para garantir o sentido correto e a veracidade das notícias.

## **3. Relatório e contas/ atividades**

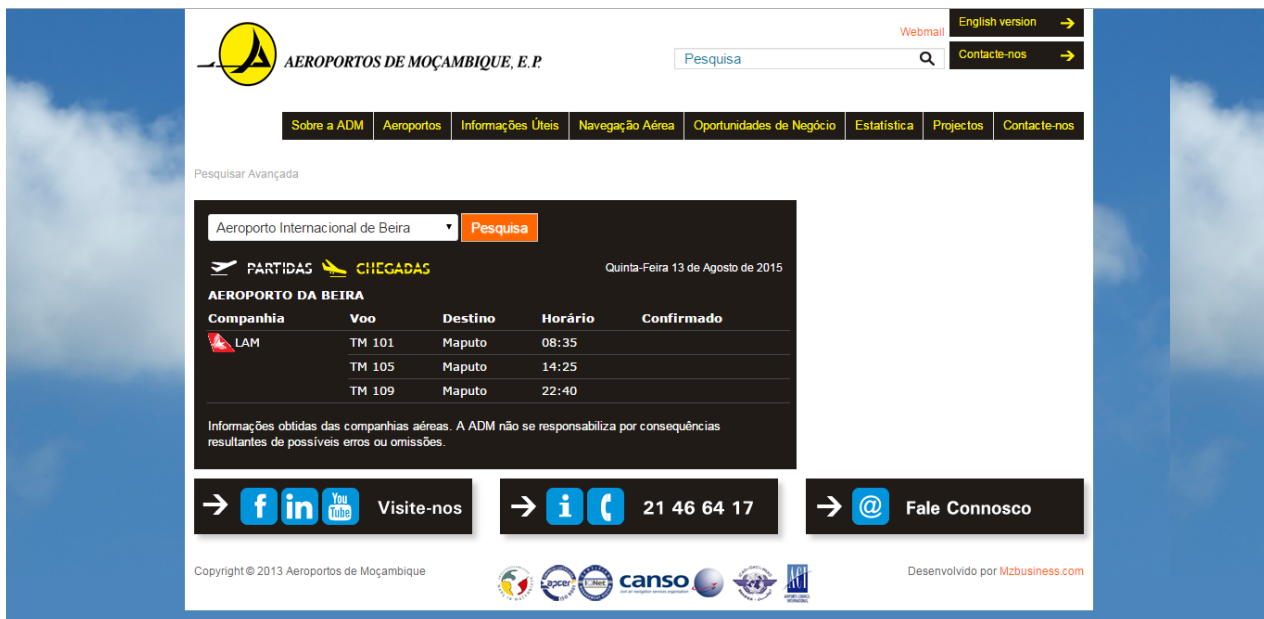
É uma importante ferramenta com o resumo dos resultados relevantes e prestação de contas da saúde administrativa e financeira da empresa. O relatório de atividades é disponibilizado anualmente e devera estar disponível no *site* da empresa e em revista. As informações coletadas para a produção do relatório são da responsabilidade dos gestores, que devem conferir aos dados repassados ao Diretor Comercial, antes que o arquivo seja entregue para impressão.

## **4. Site**

É o projeto gráfico com o endereço [www.aeroportos.co.mz](http://www.aeroportos.co.mz) que oferece facilidade de navegação digital. A sua atualização é da responsabilidade da DCOM.

A 3 de agosto de 2015 foi lançado o novo *site* com *layout* remodelado e dinâmico, esta plataforma adotou as características visuais da empresa, nomeadamente cores e logotipo. É possível encontrar diversas informações, desde a história da empresa, descrição dos principais aeroportos e aeródromos, informações relacionadas com a aviação civil em Moçambique, relatórios, notícias e dados de evolução do tráfego aéreo moçambicano. O novo *website* apresenta algumas melhorias em relação ao anterior, contém informações mais atualizadas, descrição dos aeroportos e aeródromos, porém ainda apresenta algumas lacunas, como informação de voos de apenas uma companhia aérea, versão inglesa do site continua em português, entre outros.

**Figura 9:** Página web da ADM, E.P. exemplo de informação de voos com apresentação para apenas uma companhia aérea



The screenshot shows the website of Aeroportos de Moçambique, E.P. (ADM). The header includes the logo and navigation links. The main content area displays flight information for Beira International Airport on Friday, August 13, 2015. A table lists flights for LAM (Lusoma Airline) to Maputo.

Companhia	Voo	Destino	Horário	Confirmado
LAM	TM 101	Maputo	08:35	
	TM 105	Maputo	14:25	
	TM 109	Maputo	22:40	

Informações obtidas das companhias aéreas. A ADM não se responsabiliza por consequências resultantes de possíveis erros ou omissões.

Fonte:

[http://www.aeroportos.co.mz/por/content/advancedsearch/horario?Content\\_search\\_attribute\\_fulltext\\_classattribute\\_id%5B%5D=372&SubTreeArray%5B%5D=1243&Content\\_search\\_attribute\\_fulltext\\_value%5B%5D=Aeroporto+Internacional+de+Beira&SearchButton=Pesquisa](http://www.aeroportos.co.mz/por/content/advancedsearch/horario?Content_search_attribute_fulltext_classattribute_id%5B%5D=372&SubTreeArray%5B%5D=1243&Content_search_attribute_fulltext_value%5B%5D=Aeroporto+Internacional+de+Beira&SearchButton=Pesquisa) obtido à 13 de agosto de 2015

## 5. Relacionamento com os *media*

Consiste na produção de textos para a divulgação nos vários meios de comunicação e na concessão de entrevistas mediante de solicitação. Verificou-se que as principais informações comunicadas pela ADM, E.P são de seguinte carácter: alteração dos quadros do pessoal; expansão da empresa (reabilitações e inaugurações); e relatórios de contas. Geralmente são feitas através de comunicados, entrevistas e conferências de imprensa. Contudo esta componente de relações com os *media* poderia ser melhor explorada através da publicação de outros acontecimentos tais como a realização de eventos especiais de carácter desportivo, cultural, social, discursos de direcção, aniversário, número de clientes, patentes prémios recebidos ou atribuídos a empresa, entre outros (Sebastião, 2009).

## 6. Relacionamento com os clientes

Esta ferramenta permite avaliar a qualidade dos serviços fornecidos pela empresa. Para tal, a ADM aplica inquéritos as companhias aéreas, concessionários e passageiros. Assim como através das reclamações e sugestões registadas nas diversas plataformas disponíveis e espalhadas pelas unidades de produção (telefone, *email*, presencial, carta, *fax*, *internet*, caixas, livros ou formulários de reclamações e sugestões).

*“Na internet temos um campo para ouvir as opiniões dos clientes, temos a linha cliente recentemente instalada e em fase de testes, temos as caixas de reclamações e sugestões para manter canais abertos e permitir o rápido atendimento e respostas as solicitações/preocupações dos nossos clientes. (...) Os nossos colaboradores são formados regularmente em matéria de atendimento, cortesia e protocolo para aquisição de informações/conhecimentos no sentido de melhorar cada vez mais o atendimento aos clientes.”*

S. G., 49 anos, Maputo, Diretora Comercial, DCOM, ADM, E.P.

*“Temos caixas de sugestões e reclamações espalhados pelo país todo; livros de reclamação e também podem ser feitas pela internet através da página web. Em cada unidade de produção temos um ponto focal que se responsabiliza pela recolha e envio das reclamações, (...). E consoante a sua preocupação nos formulamos a resposta. Antigamente o prazo do processamento das reclamações era de 10 dias, mas devido as dificuldades do país acabamos por estabelecer 15 dias, e damos o feedback ao cliente na base da reclamação e preparamos uma ação corretiva a questão.”*

M. M, 48 anos, Maputo, Chefe de Serviço de *Marketing*, DCOM, ADM, E.P.

A avaliação da satisfação das companhias aéreas e concessionários é feita anualmente através de inquéritos por questionários elaborados e aplicados pela DCOM, as diversas UPs pelo país. E aos passageiros a DCOM solicita ao *Airport Council International* (ACI) ao envio do formulário para aplicação dos inquéritos, e após a sua



aplicação, os inquéritos são enviados a ACI para elaboração dos relatórios e avaliação da qualidade do serviço, e a ACI por sua vez procede o envio do relatório a DCOM. Por fim, divulga-se o relatório à empresa, em particular aos aeroportos que foram aplicados os inquéritos, e a respetiva publicação na página *web* da empresa. E mediante os resultados encontrados a DCOM elabora o plano de ações corretivas.

## 7. Responsabilidade social

A ADM, E.P. realiza ações de responsabilidade através de apoio e patrocínio a atividades desportivas, culturais e outras. Atualmente a empresa é um dos patrocinadores do Clube de Desportos da Maxaquene, Liga Moçambicana de Futebol, e presta apoio ao Instituto Nacional de Meteorologia de Moçambique.

## 8. Outras ações

A ADM realiza outras ações de comunicação dentro do seu programa como, eventos festivos, reuniões, palestras e seminários. Conta com um leque variado de ferramentas que permite uma comunicação interna e externa equilibrado através de avisos, ordem de serviço, circulares, comunicação de serviço, cartas, *email* e fax (meios de comunicação interna); e para a comunicação externa conta com meios como *banners*, convites, folhetos, cartazes, brochuras, *internet* e outros.

*“Usamos várias ferramentas, dentre elas cartas; email; comunicação telefónica; contacto presencial através de reuniões, palestras, seminários debates (...).”*

Colaborador II. 37 anos, Maputo, Técnico de *Marketing* e Relações Institucionais, DCOM, ADM, E.P.

Durante o ano de 2014 foram desenvolvidas diversas atividades no âmbito da comunicação, imagem e sensibilização, com vista a estabelecer o fortalecimento da imagem corporativa em todas unidades de produção, e com o objetivo de apelar as populações circunvizinhas para boas práticas nas áreas ou perímetros dos aeroportos.

Tais atividades incluíram palestras, distribuição de folhetos e cartazes educativos, visualização do vídeo denominado “aeroporto seguro”, visitas

acompanhadas de crianças e encarregados de educação, secretários dos bairros das escolas próximas dos aeroportos, jornadas de limpeza, entre outras.

Foram também realizadas palestras e *workshops* sobre a importância no novo aeroporto de Nacala; em março e dezembro (2014) realizaram cerimónias de inauguração dos aeroportos de Pemba do aeroporto de Nacala; organizaram cerimónias de renovação do uso do selo “*Made in Mozambique*” e de receção do certificado na sequência da certificação da empresa pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) em qualidade – ISSO 9001:2008; e participaram na tradicional Feira Internacional de Maputo (FACIM), na qual foi possível fazer a divulgação dos aeroportos e aeródromos, sobretudo o mais recente aeroporto de Nacala.

## **5.5 Análise do Consumidor**

Os dois principais clientes dos aeroportos são as companhias aéreas (que pagam diretamente aos aeroportos para uso dos produtos e serviços), e os passageiros (que usam os produtos e serviços, mas não pagam diretamente aos aeroportos). A maioria dos aeroportos tende a definir ambos companhias aéreas e passageiros com os principais clientes, ao passo que algumas companhias aéreas consideram passageiros como sendo somente seus clientes, e as companhias aéreas por sua vez os principais clientes dos aeroportos, (Halpern e Graham, 2013, p. 20).

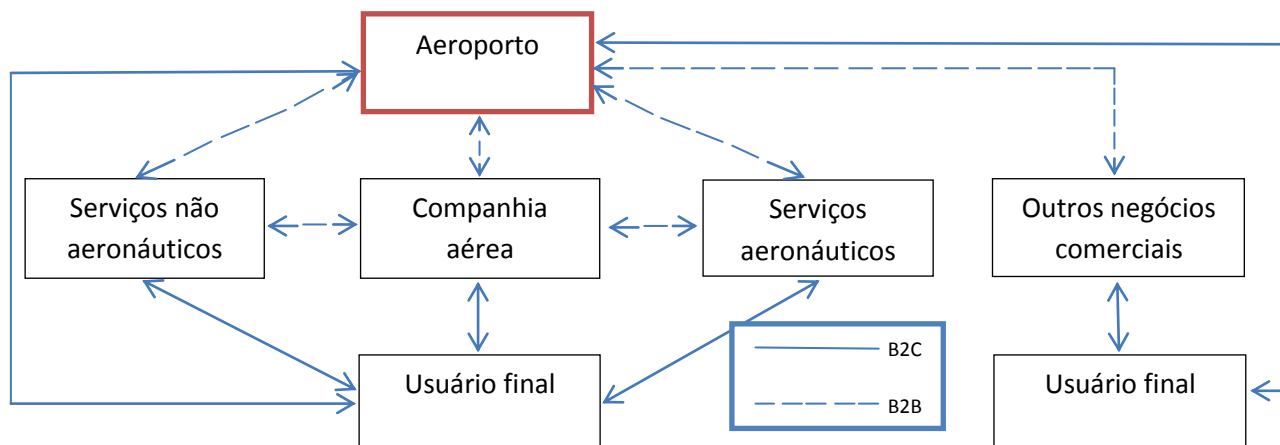
Os aeroportos têm uma relação direta B2B com as companhias aéreas (isto inclui passageiros, operadores de carga, e companhias aéreas operadas por ou em nome de operadores turísticos); provedores de serviços aeronáuticos (assistência em escala, restauração de bordo, manutenção de aeronaves, serviços prestados por agências governamentais com controle de tráfego aéreo, alfândegas e migração, em alguns casos bombeiros e salvamento); e serviços não aeronáuticos, tais como os que prestam serviços comerciais ao passageiro (lojas, restauração, estacionamento automóvel, agências de viagens).

Nos clientes dos aeroportos há que considerar os usuários finais, tais como os passageiros ou itens de carga que são os potenciais consumidores dos produtos e serviços aeroportuários, mas há ter em conta os trabalhadores nos aeroportos e os



visitantes acompanhantes dos passageiros. Aviação geral, especialmente proprietários de aeronaves particulares, são considerados consumidores finais.

**Figura 10:** Estrutura dos clientes do aeroporto



Fonte: Halpern, N. e Graham, A. (2013), p. 194.

A ADM, E.P. adotou as companhias aéreas e concessionários como clientes primário, e os passageiros secundários. Assim a empresa apresenta abordagens estratégicas direcionadas aos clientes B2B. Contudo durante a recolha dos dados no terreno, na sede em Maputo, não foi possível obter a informação sobre o número total de clientes existente na empresa.

*“ (...) Os concessionários os cuidados são mais redobrados. No sentido de que o concessionário exige cada vez mais melhores serviços. E por via disso, nos também temos de ter uma resposta adequada, e o que sucede é que nos estamos mais virados as preocupações dos concessionários e é por isso que temos encontros programados e existe alguns casos que já são extra programação.”*

Colaborador II, 37 anos, Maputo, Técnico de *Marketing* e Relações Institucionais, DCOM, ADM, E.P.

*“ (...) Aos concessionários normalmente exigimos que estes prestem bons serviços aos clientes que são nossos em comum. Enquanto os passageiros são nossos e bem como das companhias aéreas e os exploradores dos espaços aeroportuários.”*





Colaborador III, 51 anos, Maputo, Técnico de *Marketing* e Relações Institucionais, DCOM, ADM, E.P.

*“ (...) O único contacto que estabelecemos com o passageiro é através de inquéritos, que são levados a cabo pela empresa, também temos o meio telefónico, mas este é utilizado pelos passageiros quando necessitam de informações. Mas os que estão focalizados na verdade são os concessionários e companhias aéreas.”*

Colaborador IV, 52 anos, Maputo, Técnico de *Marketing* e Relações Institucionais, DCOM, ADM, E.P.

## 5.6 Análise da concorrência

Concorrência entre aeroportos é uma área complexa, para cada aeroporto o número e natureza da concorrência irá depender de vários fatores. Claramente, localização é uma chave determinante, porém o nível e qualidade das facilidades e serviços oferecidos e os preços pagos iram também ter um papel importante, (Halpern e Graham, 2013, p. 21). Para além destes fatores, existem caso de aeroportos em regime de monopólio ou de rede como o caso da ADM, E.P., que podem influenciar na determinação dos concorrentes. Pelo que para o caso da ADM, E.P. a concorrência distingue-se da seguinte maneira:

### 5.5.1 África

África tem assistido uma forte aceleração económica graças ao diversos recursos naturais, porém tende a diversificar-se, havendo um grande impulsionamento de outras áreas como as telecomunicações e banca. Segundo o relatório Banco Mundial (2013) vinte e cinco países africanos alcançaram uma renda média. Estima-se que o surgimento de uma classe média é igual ao da Índia, o que faz com que o consumo seja um dos principais motores de crescimento económico. A força de Trabalho do continente africano deverá crescer em cerca de 122 milhões de pessoas até 2020.



Estas perspetivas económicas fortes levaram a uma robusta demanda de viagens aéreas. De acordo o relatório anual da Boeing 2014<sup>12</sup>, o tráfego de e para dentro de África esta projetada para crescer cerca de 6% ao ano durante os próximos 20 anos, impulsionada pelo cenário económico, aumentando laços comerciais com o resto do mundo, bem como a crescente classe média. Embora as viagens aéreas de e para Europa sejam o maior mercado da África, o forte crescimento de, e para mercados emergentes com África prevê um equilíbrio no futuro. Este relatório prevê ainda que nos próximos 20 anos África irá precisar de cerca de 1.100 novos aviões, cerca de dois terços dos quais irão expandir a frota da região. A substituição da frota envelhecida também é um componente importante da demanda.

Na África austral o fluxo do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em 2013 duplicou, saltando para 13.2 bilhões de dólares, formulado em 6.7 bilhões em 2012. África do Sul e Moçambique foram os principais países que impulsionaram estes números. Em ambos países, a infraestrutura foi o principal setor de atração. Em Moçambique, os investimentos no setor do gás também desempenharam um papel importante. Angola, um país da região austral de África, registou desinvestimentos líquidos, alguns projetos não estão a ser materializados por falta de parceria com países locais, apesar da forte demanda (World Investment Report 2014)<sup>13</sup>.

Os aeroportos enfrentam diferentes tipos de concorrência, de uma forma geral, Moçambique é um país que tem como principais atributos praias, turismo de natureza e diversos recursos naturais que tem sido a principal atração para os investidores estrangeiros nos últimos 4 anos. Neste sentido, os ADM, E.P. concorrem com todos aqueles aeroportos que servem de destinos com características semelhantes à de Moçambique. Os investidores escolhem investir num determinado mercado depois de uma análise comparativa. Os mercados investidores vão comparar Moçambique com destinos que estejam à mesma distância e que oferecem um produto semelhante. E em África, pode-se considerar Angola como um dos principais concorrentes de

<sup>12</sup> Ver Boeing Current market Outlook 2014-2033. <http://www.boeing.com/boeing/commercial/cmo/> consultado à 09-02-2015

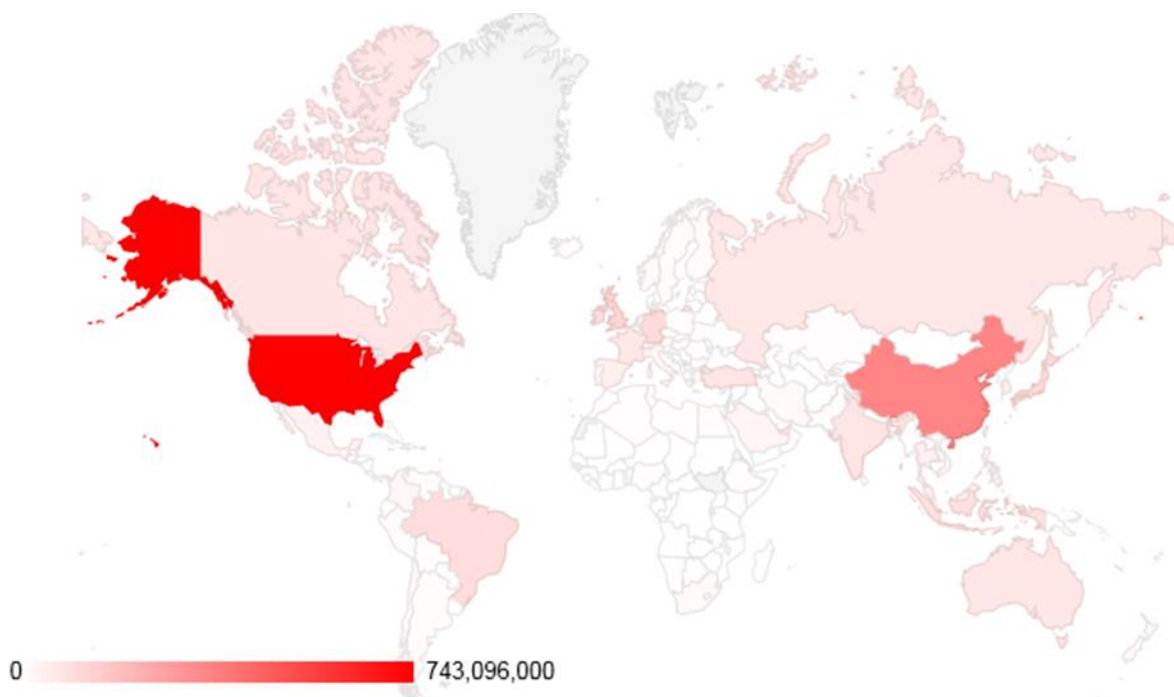
<sup>13</sup> Ver United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): World Investment Report 2014 <http://unctad.org/en/pages/publicationwebflyer.aspx?publicationid=937> consultado à 18-02-15

Moçambique, face as suas características económicas atuais e o facto de pertencer a mesma região.

#### 5.5.1.1 Angola

Angola localiza-se na região austral de África, capital Luanda, a costa é banhado pelo oceano Atlântico, faz fronteira com a República Democrática do Congo, Namíbia e Zâmbia. Tem como principais recursos naturais o petróleo, diamantes, minério de ferro, fosfatos, cobre, ouro, bauxita e urânio. Com cerca de 19 milhões de habitantes, dados de 2014. Em 2013 teve um PIB de 5.6%, e um PIB *per capita* de cerca de 6.300 dólares, ocupando as posições 44 e 147 numa comparação mundial da Central Intelligence Agency (CIA). Angola é uma antiga colónia portuguesa, com língua oficial portuguesa, a semelhança com Moçambique.

**Figura 11:** Comparação mundial no total de 183 países do número de passageiros transportados em aeronaves domésticas e internacionais, de companhias aéreas registadas no país, 2013



**Legenda:** 1º Estados Unidos 743.096.000; 2º China: 352.795.296; 3º Reino Unido: 118.304.674; 32º África do Sul: 16.909.841; 83º Tanzânia: 1.371.785; 87º Angola: 1.285.593; 111º Moçambique: 630.287

**Fonte:** *Factfish World Statistics and Data Research 2013*

Analisando a figura 11 verificam-se as posições dos países a nível mundial, no transporte de passageiros, dados de 2013. Verifica-se que num total de 183 países Angola encontra-se a 24 posições acima de Moçambique.

### **5.5.2 Mercado internacional**

As companhias aéreas, operadores turísticos e situação político-económica, são alguns dos principais fatores para o sucesso de qualquer destino, e consequentemente dos aeroportos. O tempo de deslocação, e companhias aéreas que operam num dado país são cada vez mais importantes para atratividade do destino. Os mercados são facilmente estimulados pela acessibilidade, de modo que ligações diretas ou com escalas intermédias são elementos a considerar. Moçambique tem-se mostrado cada vez mais apetecível para os investidores estrangeiros devidos as suas atuais características económicas. Pelo que é importante fazer uma avaliação do perfil dos outros destinos, bem como a sua participação no setor aeronáutico mundial, de forma a perceber se a estratégia atual desses mercados pode ser compatível como destino Moçambique.

#### **5.5.2.1 Europa**

Segundo o relatório anual da Boeing 2014 o mercado da aviação europeu manteve-se forte em 2013, apesar da recessão em algumas economias e a recuperação lenta de algumas. O PIB europeu cresceu 0.4% em 2013 e deverá crescer 1.9% até 2033. O relatório da Associação das Companhias Áreas Europeias (*Association of European Airlines*) relatou um aumento de 6.7% no número de passageiros em relação aos níveis de 2012. As companhias aéreas europeias adquiriram mais de 180 novas aeronaves em 2013.

O crescimento da aviação europeia deverá continuar ao longo dos próximos 20 anos, com a previsão de adquirirem 7450 novos aviões no valor de 1.040 bilhões de dólares. Embora este crescimento da aviação europeia não seja tão rápida comparativamente ao crescimento da aviação das regiões económicas emergentes.

As operações das companhias aéreas continuam a evoluir com o lançamento de novos empreendimentos e novos modelos de negócios. Viagens de longo curso operadas por companhias europeias *low-cost* tornaram-se uma realidade em 2013, com a entrada do Boeing 787 da companhia Norwegian Air Shuttle. Estima-se que nos próximos 20 anos são esperadas fusões e aquisições adicionais, juntamente com o aumento da colaboração com parceiros e alianças ao redor do mundo.

Grandes companhias do Médio Oriente têm capturado o *share* significativo de longas rotas de companhias de rede europeia, proporcionando serviços da Europa para mercados como Índia, Austrália e Sudeste Asiático.

As grandes companhias aéreas tendem a afastar-se de tráfego de curta distância, que é alvo das *low-cost*, e para os passageiros que viajam dos seus itinerários mais longos para o centro europeu. As companhias *low-cost* têm continuado a adicionar benefícios aos mercados de curta distância, tendo contribuído em 40% da capacidade de voos dentro da Europa em 2013. Pelo que, companhias de bandeira e *charter* são desafiadas a competir num ambiente onde as *low-cost* dominam.

#### **5.5.2.2 Ásia Pacífico**

As economias da Ásia Pacífico continuam a ter um forte crescimento. Boeing *Market Outlook* 2014 afirma que, em 2013 o PIB regional aumentou 4.8%, impulsionando pelo rápido crescimento das economias emergentes, e da recuperação da região das economias estabelecidas que foram levadas pela reassunção da recessão global. O tráfego de passageiros cresceu 3.9%. Apesar dos altos preços do petróleo e a valorização das moedas flutuantes, as companhias aéreas da Ásia Pacífico obtiveram um lucro líquido de 3.0 bilhões de dólares em 2013 e estima-se que 2014 tenham recebido 3.7 bilhões de dólares.

A estrutura da indústria aérea da Ásia Pacífico esta a mudar, com os regulamentos de liberalização e operadoras a expandir para além fronteiras nacionais. Alianças, e investimentos diretos em companhias aéreas estrangeiras permitem com que as companhias aéreas estabeleçam acesso a novos mercados e promover o serviço aéreo expandido a pequenos mercados. O crescimento do transporte das companhias *low-cost*

reduz as tarifas e abre novos mercados, graças ao efeito da liberalização. A melhoria da disponibilidade e acessibilidade vai estimular a demanda por viagens aéreas em mercados estabelecidos e satisfazer as necessidades de viagem dos mercados emergentes da crescente classe média.

Com os níveis de renda crescente, Ásia Pacífico nos próximos anos esta prestes a tornar-se o maior mercado de viagens aéreas do mundo. Em 2033, 48% do tráfego global será de, para ou dentro da região. Mais de 100 milhões de novos passageiros são a perspectiva, o aeroporto de London Heathrow lida atualmente com 70 milhões, e o americano Atlanta com 95 milhões anualmente.

A carga aérea também irá desempenhar um papel crucial, o transporte de mercadorias em terrenos difíceis e vastas extensões de mar. Os maiores e mais eficientes operadores de carga do mundo estão localizados na Ásia. A carga aérea da região vai crescer 5.5% ao ano.

#### **5.5.2.3 Médio Oriente**

Na encruzilhada entre a Ásia, Europa, o Médio Oriente esta bem posicionado para competir no tráfego de conexões destas regiões. A Boeing 2014 concluiu que capacidade total das companhias aéreas do Médio Oriente em 2013 foi de 11%, liderada pela Emirates, Qatar Airways (que faz conexão direta com Maputo), Etihad Airways, Saudia Airlines e outras companhias *low-cost* da região.

O crescimento da demanda das regiões vizinhas, para além do desenvolvimento da demanda local, unem-se para conduzir o mercado do Médio Oriente. A agregação dos *hubs* é uma chave para permitir o crescimento, porque vários *hubs* da região permitem que as companhias atendam centenas de rotas. Alianças, parcerias e participações em companhias aéreas de regiões vizinhas também alimentam os *hubs* do Médio Oriente.

#### **5.5.2.4 América do Norte**

A receita do tráfego de passageiros continua a recuperar dos pontos baixos da recessão dos anos 2008-2009. O tráfego geral de passageiros dos EUA tem uma média de 2% crescimento desde o ano 2009. O crescimento da capacidade das companhias *low-cost* continua a superar as companhias de rede, com uma média de 4% em 2013, em comparação com as companhias de rede em 1%. A taxa média de transporte de passageiros em 2013 foi de 83%, um recorde histórico para a indústria aérea dos EUA. Ainda assim, duas maiores companhias do Canadá ultrapassaram o tráfego aéreo dos EUA e a capacidade de crescimento, estabelecendo-se 5 e 4% de crescimento, respetivamente.

O relatório da Boeing 2014 referiu ainda que, com a consolidação da indústria aérea dos EUA ao longo dos últimos seis anos, 75% do comando de tráfego e capacidade concentram-se nas três maiores companhias: American, United e Delta. No entanto, as companhias *low-cost* representaram uma quota de 20% do tráfego, um ganho de meio ponto percentual em comparação com 2012.

#### **5.5.2.5 América Latina**

As perspetivas económicas para a América Latina e Caribe são bastante otimistas. Segundo o Banco Mundial o crescimento da região em 2014 foi de 2.9%, prevê-se para 2015 um crescimento na ordem dos 3.2%, e em 2016 3.7%. Os maiores protagonistas para o crescimento em 2014 foram Panamá (7.3%) e Peru (5.5%), enquanto potências económicas da região, Brasil e México, contribuíram com 2.4 e 3.4%, respetivamente. Contudo, outros países da região também contribuíram de forma robusta, entre os 3 e 5%.

Brasil, a sétima maior economia do mundo, tem a quarta maior indústria de aviação doméstica. Prevê-se que em 2017, a carga total de passageiros domésticos do Brasil cresça em 122 milhões (90 milhões em 2012), o que tornará este país no terceiro maior mercado do mundo (Boeing Current Market Outlook, 2014).



#### **5.5.2.6. Comunidade de Estados Independentes (CEI)**

O panorama da aviação comercial para a Comunidade dos Estados Independentes (CEI) prevê um crescimento contínuo. A dimensão geográfica da região e os diversos terrenos torna viagens aéreas uma opção de transporte atraente. Viajar de avião vai aumentar ao longo dos próximos 20 anos, com a liberalização do transporte aéreo, para tornar serviços de aviação mais disponíveis e acessíveis.

A Agência Federal de Transporte Aéreo do Ministério dos Transportes da Rússia informou que o número de passageiros transportados pelas companhias aéreas russas subiu para quase 85 milhões em 2013, um aumento de 14.2% em comparação com 2012. O tráfego aéreo internacional deverá crescer para uma taxa anual de 4.6%, quase o dobro ao longo dos próximos 20 anos, conforme regulamentação da liberalização do mercado (Boeing Current Market Outlook, 2014).

## **6 Análise Macroambiental**

A análise do ambiente macro irá permitir saber até que ponto fatores externos aos aeroportos influencia a empresa. Neste ponto será feita uma descrição detalhada das características dos fatores político-legal, económico, sociodemográfico, tecnológico e ambiental do mercado internacional e nacional moçambicano.

### **6.1 Fatores Político legal**

Inclui todas políticas governamentais associadas a regulamentação, convenções e leis do setor aeronáutico. Muitas das decisões relacionadas a aviação são determinadas de forma global pela International Civil Aviation Organization (ICAO), que é uma agência nas Nações Unidas e tem cerca de 191 países membro. Muitas políticas surgiram como consequência da convenção de Chicago de 1944, que estabeleceu um sistema de regulamentação internacional para lidar com diversos aspetos da aviação<sup>14</sup>.

A ADM, E.P. é uma empresa pública com personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial e subordina-se ao Ministério dos Transportes e Comunicações. Regulamentado pelo Instituto de Aviação Civil de Moçambique (IACM), entidade de direito pública dotada de autonomia administrativa

<sup>14</sup> Ver ICAO <http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> consultado à 26-01-15





financeira e funcional, sob tutela do Ministro que superintende a área da aviação civil. O IACM exerce a sua atividade como Órgão Regulador Aeronáutico, competindo-lhe em geral, administrar a aviação civil em conformidade com a lei, as disposições da Convenção sobre a Aviação Civil internacional e os seus respetivos anexos, bem como de acordo com as convenções, acordos, tratados e protocolos de que a República de Moçambique é parte.

A empresa ADM, E.P. é abrangida pelas legislações do IACM a ter em conta na gestão dos Aeroportos e navegação aérea em Moçambique:

Decreto- Lei nº 72/2007 de 24 de dezembro, Artigo 3: “O IACM tem por objeto a estruturação e supervisão da gestão do espaço aéreo nacional, a promoção do estabelecimento e manutenção das condições de segurança para a realização das atividades da aviação civil, bem como a promoção e incentivo da eficiência e competição, através de regulamentação económica e específica no interesse dos utilizadores e fornecedores de serviços.”

B.R. Lei nº 21/2009 de 28 de setembro, Capítulo 1, artigo 1: “A presente Lei tem por objetivo a definição das bases e princípios gerais a serem observados na área da aviação civil, por forma a garantir a segurança, regularidade e eficiência das operações de transporte aéreo.”

B.R. Lei nº 21/2009 de 28 de setembro, Capítulo 1, artigo 2: Constituem objetivos da presente Lei:

- a) “Estabelecer um quadro regulador da área da aviação civil;”
- b) “Garantir a proteção do interesse público e da segurança aérea nacional;”
- c) “Assegurar o cumprimento dos padrões internacionais de segurança aérea em todas as operações da aviação civil;”
- d) “Garantir a implementação de normas e práticas recomendadas constantes dos anexos à Convenção Internacional sobre a Aviação Civil.”

E por ser uma empresa pública há que considerar os seguintes regulamentos:



B.R. Lei nº 6/2012 de 8 de fevereiro, Capítulo 1, Artigo 1: “revoga a lei nº 19/91 de 3 de agosto, designa empresa pública como uma entidade de natureza empresarial criada pelo Estado, nos termos da presente Lei, com capitais próprios ou de outras entidades públicas, realiza a sua atividade no quadro dos objetivos traçados no diploma de criação.”

Após longos anos da sua caminhada sob a gestão direta do Estado a ADM, foi transformada de empresa Estatal para Empresa Pública através do Decreto-Lei nº 3/98 de 10 de fevereiro. Entrava-se assim, para uma nova era da vida da Empresa pois que com a sua transformação de Estatal para Pública conferiu-se um enquadramento de gestão empresarial às infraestruturas aeroportuárias e de navegação aérea em moldes inovadores.

Podendo-se distinguir os aspetos inovadores da gestão empresarial, a importância e a necessidade que se reconhece à participação do capital privado na criação e reabilitação de infraestruturas. Na gestão por contrato ou por concessão parcial ou total de Aeroportos e Aeródromos, continuando a ADM E. P., a beneficiar do direito de explorar em regime de exclusividade os serviços de ordenamento e controlo do tráfego aéreo<sup>15</sup>.

## 6.2 Fatores económicos

O fator económico inclui a análise global e nacional que tem maior impacto nas decisões da organização. Alguns dos indicadores importantes incluem o crescimento de rendimento e distribuição, taxa de inflação, poder de compra e disposição para gastar, e níveis de emprego e tributação, (Halpern e Graham, 2013, p.32).

Segundo o relatório anual da Boeing 2014, o Produto Interno Bruto (PIB) mundial nos próximos 20 anos irá registar um crescimento de cerca de 3,2%. A economia dos países emergentes deve crescer em cerca de 5,2% ao ano superando as economias dos países estabelecidos, que será, em média de 2,2%. Em 2013 a economia dos países emergentes em desenvolvimento contribuiu em cerca de 27% do total do PIB e prevê-se um crescimento até 40% em 2032. Economias que mais crescem são da Ásia

<sup>15</sup> Fonte [www.aeroportos.co.mz](http://www.aeroportos.co.mz), obtido a 13 de outubro de 2015

Pacífico (com uma projeção de crescimento de 3.9%) e África (com uma projeção de crescimento de 4,7%).

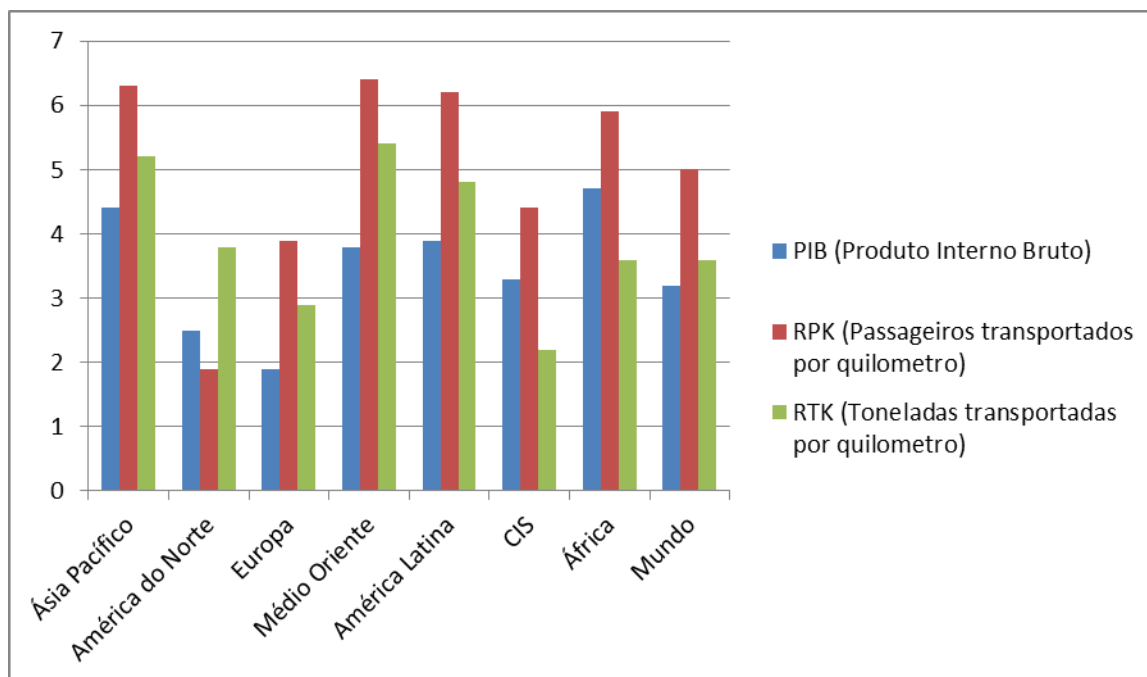
Com base na expectativa de crescimento de 3,2% do PIB um crescimento de 5.0% no tráfego aéreo de passageiros, e de carga 4.7%. O tráfego de passageiros no prazo de um ano em cerca de 6.6%. Enquanto viajar dentro da América do Norte e Europa, cresce abaixo da tendência, serão o segundo e terceiro maiores mercados, com taxas de crescimento de 2,3 e 3,5%. O tráfego de e para o Médio Oriente e Ásia Pacífico, e dentro da Ásia Pacífico (excluindo a China) e dentro da América Latina estarão entre os mais rápidos a crescer.

A propensão para viagens medida em viagens ou RPK (*Revenue Passenger Kilometers*), geralmente aumenta com a renda *per capita* dentro de uma região. Mercados que são mais abertos serão mais sensíveis a alteração na renda *per capita*, como as companhias aérea são livre para adicionar rotas, frequências e assentos para capturar a demanda. Em um ambiente mais regulado, a demanda (ou seja o desejo de viagem) pode aumentar com o PIB *per capita*, mas a qualidade de serviço pode ser inferior e os preços elevados, e pode conter o crescimento do tráfego. Geografia também influencia a propensão de regiões para viajar<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ver Boeing <http://www.boeing.com/boeing/commercial/cmo/> consultado à 09-02-2015

**Gráfico 8:** Perspetiva do tráfego e do mercado. Mercados emergentes impulsionando o mercado

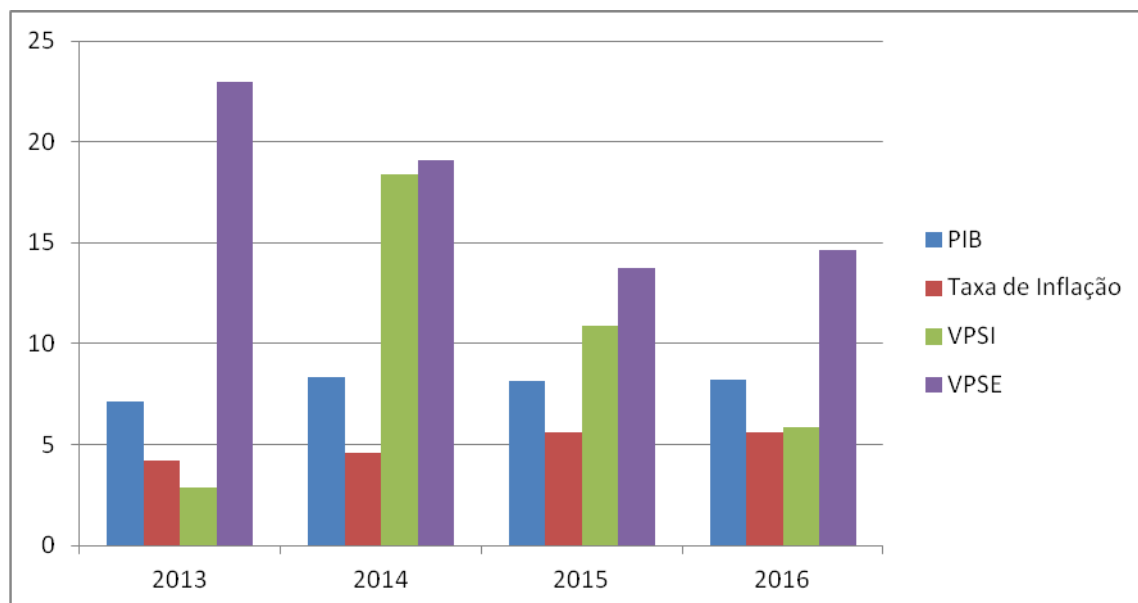


Fonte: Boeing *Current market Outlook 2014-2033*.

#### a) Contexto económico moçambicano

Segundo o *International Monetary Fund* (IMF) o Produto Interno Bruto (PIB) de 2014, Moçambique observou os 8.34 por cento, um decréscimo de 1.2% em relação ao ano anterior de 2013, e projeta-se ainda um decréscimo para 8.16% para o ano de 2015. E a Taxa de Inflação registou os 4.5% e prevê-se para o presente ano de 2015 um crescimento para os 5.6%. A nível do Volume de Produtos e Serviços Importados (VPSI) em 2014 foram registados 18.41% e esta previsto um decréscimo para 10.88% em 2015, e o Volume de Produtos e Serviços Exportados (VPSE) em 2014 registou os 19.09% e para 2015 estima-se uma baixa para os 13.75%. De salientar que o PIB *per capita* moçambicano em 2014 foi estimado em apenas 590 dólares.

**Gráfico 9:** Indicadores do crescimento económico moçambicano, 2013-2016



Fonte: *International Monetary Fund (IMF)*

De acordo com o Relatório e Contas de 2014 da ADM, Moçambique em 2014 foi afetado por chuvas da grande escala cuja magnitude conjugada com as calamidade naturais, que agravaram negativamente os níveis sociodemográficos. As chuvas ocorreram em alguns distritos, com maior destaque para os distritos a norte do país, comprometeram de alguma forma a recuperação dos créditos, bem como a solicitação dos mesmos pelos mutuários que receberam uma má campanha agrícola.

Os efeitos negativos da época chuvosa refletiram-se na plenitude do funcionamento das atividades económicas no geral e em particular a aérea de transporte, devido a interrupção temporária do tráfego nas linhas férreas de Limpopo, Ressano Garcia e Sena.

Outro fator que afetou negativamente as atividades económicas no país, foi a tensão político-militar sobretudo na Zona Centro do país. O resultado deste acontecimento foi a perda de vidas humanas, o condicionamento da circulação de bens e pessoas ao longo da estrada nacional, e o atraso no cumprimento de prazos de execução de algumas obras.



O Relatório e Contas de 2014 da ADM, E.P. aponta um crescimento do setor de Transportes e Comunicações moçambicano, tendo este registado no ano passado um crescimento de 7.2%, derivado ao progresso registado nos serviços de transporte ferroviário de carga e de manuseamento portuário impulsionados pelas exportações do carvão mineral de Tete. Verificou-se igualmente um aumento do volume do tráfego de carga da marinha mercantil derivada do processo da revitalização dos serviços de cabotagem; aumento dos serviços de comunicações aliados à oferta de novos e modernos pacotes de serviços (*internet*, dados e voz) correspondida pela procura do público utente.

Ainda segundo este relatório, em 2014 os serviços de transporte aéreo registaram um crescimento de 6.3%, como resultado fundamentalmente da implementação do Plano Estratégico da Companhia de Bandeira, LAM, que ainda prevê a expansão de frequências nas rotas regionais assim como o estabelecimento de parcerias de *code share* com todos os operadores que voam para Moçambique. Este crescimento no tráfego aéreo deveu-se às seguintes mudanças:

- a) Introdução de uma aeronave de tipo Boeing 737-700, com capacidade para o transporte de 132 passageiros na frota;
- b) Início da operação *code share* com a EWA Air (a partir de Pemba) com ligação a Nampula e Maputo;
- c) Aumento na capacidade na rota Maputo/Chimoio/Maputo, com a introdução do equipamento Q400;
- d) Introdução em novembro, do sistema de pagamento de bilhetes através de cartão de débito;
- e) Introdução em dezembro dos voos com a tarifa reduzida “LETZGO”

### 6.3 Fatores sociodemográficos

Moçambique localiza-se na costa sudeste do continente africano, banhado pelo oceano Índico, com uma área total de 801 mil km<sup>2</sup>, tem fronteira com a Tanzânia a norte, Zâmbia, Malawi e Zimbabwe a oeste e África do Sul e Suazilândia a sul. Tem 11 províncias sendo que a capital é Maputo. Segundo o Instituto Nacional de Estatísticas



de Moçambique o total da população registada no ano 2014 foi de 25.041.922 habitantes, contra 25.727.911 previstas para 2015. Dentre as quais 12.419.014 homens e 13.308.897 mulheres. E a esperança de vida à nascença para o presente ano é de 53.80 anos.

**Tabela 9:** Indicadores demográficos de Moçambique, 2014-2015

Ano	Total	Homens	Mulheres	Urbano	Rural
2014	25.041.922	12.082.782	12.959.140	7.905.004	17.136.918
2015	25.727.911	12.419.014	13.308.897	8.181.475	17.546.436

Fonte: INE Moçambique (2014)

A nível de educação em Moçambique a taxa de literacia em jovens dos 15 aos 24 anos do sexo masculino rondavam nos 79.8% e do sexo feminino 56.5% dados de 2008-2012. Cerca de 33 pessoas num total de 100 em 2012 tinha um telemóvel, e apenas 5 pessoas num total de 100 tinham acesso a internet (UNICEF Mozambique Statistics 2013)<sup>17</sup>.

#### 6.4 Fatores tecnológicos

Os novos avanços tecnológicos podem criar novos produtos, e processos que podem beneficiar clientes, bem como a organização que fornece o produto. Desenvolvimentos tecnológicos podem reduzir os custos, melhorar a qualidade e levar a inovação (Halpern e Graham, 2013).

Avanços na tecnologia das aeronaves e lançamento de novos tipos de aeronaves, influencia fortemente o setor aeroportuário. Um exemplo disso, o desenvolvimento das aeronaves de alcance maior da Boeing 777 e Airbus A330/340, fazem com que um numero maior de aeroportos, por exemplo, na Asia, tornarem-se mais atraentes como eles agora podem ser servidos diretamente da Europa sem necessidade de recorrer-se a uma paragem técnica. A próxima geração de aeronaves de longo curso e médio porte, tal com o Boeing 787 e o Airbus A350, são suscetíveis de abrir novas oportunidades para conexões globais diretas de aeroportos regionais e menores que servem mais a

<sup>17</sup> Ver Unicef Mozambique Statistics 2013

[http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique_statistics.html) consultado a 16-02-2015

rotas pequenas, que antes não eram financeiramente viáveis. Isso pode ajudar aos operadores de voos *charter* ou de lazer, a voar para novos destinos de longo curso (idem, 2013, p. 37).

Há contudo outros desenvolvimentos tecnológicos que relacionados com o setor aeroportuário e infraestruturas aeronáuticas que podem melhorar a eficiência das operações, reduzir os custos a longo prazo e ajudar a reduzir os impactos ambientais negativos da aviação. Uma das áreas chave é *check-in*. Na década de 1990, os quiosques de auto atendimento começaram a surgir nos aeroportos, instalados principalmente pelas companhias aéreas para o seu próprio uso. Na mesma altura as companhias aéreas começaram a incentivar o uso da internet para efetuar o *check-in*, proporcionando comodidade adicional para o seu passageiro e reduzindo os custos de sustentabilidade. *Check-in* no telemóvel é o mais recente desenvolvimento, que se espera o seu crescimento. Alguns dos quiosque de auto atendimento agora podem ser utilizados para funções tais como transferências de voo e para a digitalização de documentos de viagem, tais como passaportes e vistos. Em 2011, 21% dos passageiros utilizaram internet para fazer o *check-in*, 19 % usaram quiosques de auto atendimento e apenas 3% utilizaram dispositivos moveis. No entanto estes números subiram para 31, 22 e 15% 2014, tal como mostra a Tabela 10, (SITA, 2011a *cited in* Halpern e Graham, 2013).



**Tabela 10:** Uso do auto atendimento, telemóveis e redes sociais nos aeroportos europeus, 2011

	Já usados até 2011 (%)	Usados em 2014 (%)
<b>Auto atendimento</b>		
Quiosque para auto atendimento para scan de documentos	44	26
Quiosque para transferência de voo	24	28
<i>e-gates</i> para <i>check points</i>	9	33
<i>e-gates</i> para auto embarque	3	35
Locais comuns para <i>bag-drop</i>	5	47
<b>Serviços móveis</b>		
Notificações de voo estado/atrasos	48	33
Advertência a passageiro alvo de promoções	10	60
Navegador de portas/pontos de interesse	5	44
<b>Serviços de redes sociais</b>		
Manutenção do relacionamento com o cliente	37	35
Informações de voo e atualizações operacionais	36	37
Atualizações de emergência e perturbações	26	40

Fonte: Halpern, N. e Graham, A. (2013), p. 38

A ADM, E.P. tem vindo a executar desde 2009 vários projetos de reabilitação, modernização e ampliação dos aeroportos de Maputo, Vilankulo, Pemba, Nacala e futuramente Mocímboa da Praia e Inhambane para melhoria da qualidade para a prestação de serviços e segurança aérea. Estes projetos visão oferecer ao passageiro mas conforto, comodidade e entretenimento, através de criação de espaços amplos para as áreas comerciais em *duty free*, e outras facilidades. Com estas melhorias a empresa pretende melhorar o nível de automatização e integração no atendimento ao passageiro, através da introdução ao sistema informatizado de *check-in*; assistência personalizada ao

passageiro por meio de um balcão de atendimento ao passageiro e por uma linha verde; e no caso do aeroporto de Maputo o embarque de passageiros por pontes.

### 6.5 Fatores ambientais

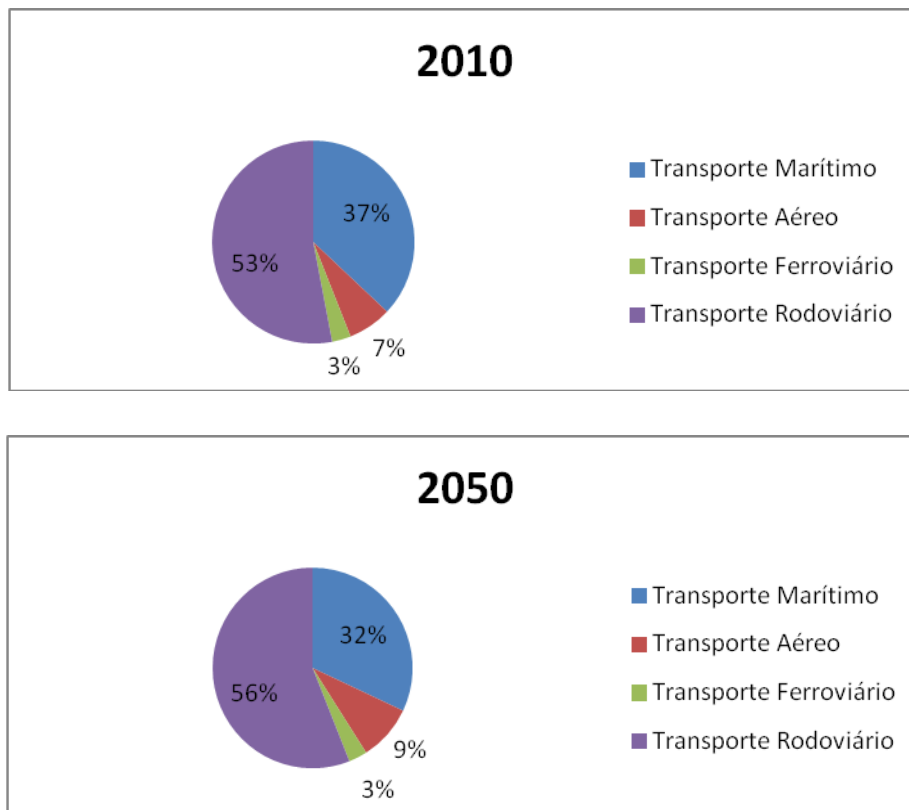
A maioria dos operadores aeroportuários sempre teve de enfrentar problemas ambientais às suas atividades, principalmente por causa da poluição sonora e poluição do ar local em torno do aeroporto. Essa situação tem sido muito evidente, especialmente quando são apresentadas propostas de expansão. Porém, medidas aeroportuárias podem ser utilizadas para reduzir os impactos ambientais, e consequentemente influenciar na sua atratividade para as companhias aéreas, pelo que esta questão deve ser levada em conta pelos profissionais de *marketing* dos aeroportos. Contudo, o resultado é que os aeroportos podem tornar-se mais caros para as companhias aéreas que possuem frotas mais antigas. Os aeroportos podem também estar sujeitos a proibição de sobrevoo noturno ou restrições de ruído, muitas vezes impostas pelo governo local, o exemplo disso são os aeroportos de Madrid Barajas, Bruxelas, Frankfurt, e entre outros (Halpern e Graham, 2013, p. 39).

Em 2010 a aviação contribui com uma quota de emissão do dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) de 7%, estima-se que até 2050 esta quota cresça 2%. Prevê-se ainda que a quota do transporte aéreo em países sem acesso ao mar irá aumentar cerca de 2% em média, enquanto a percentagem de participação do transporte aéreo para os países costeiros vai ficar em torno de 0.3% <sup>18</sup> (International Transport Forum, 2015).

---

<sup>18</sup> Ver ITF Transport Outlook 2015, International freight and CO<sub>2</sub> emissions to 2050  
[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/transport/itf-transport-outlook2015/international-freight-and-co2-emissions-to2050\\_9789282107782-7-en#page9](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/transport/itf-transport-outlook2015/international-freight-and-co2-emissions-to2050_9789282107782-7-en#page9) consultado à 11-02-2015

**Gráfico 10:** Emissões internacionais de CO<sub>2</sub> por categoria de transporte



Fonte: International Transport Outlook 2015, *International freight and CO<sub>2</sub> emissions to 2050*

A ADM, E.P. está a par dos efeitos nocivos que podem ser causados durante as suas atividades. E para reduzir tais efeitos a empresa criou em 2011 o *Manual de Gestão Ambiental*, sob tutela da Unidade de Gestão Ambiental (UGA). Este gabinete responsabiliza-se na gestão das infraestruturas aeroportuárias, dos resíduos sólidos, resíduos líquidos, gestão do ar, gestão do ruído, gestão da água, gestão do solo (controlo de erosão), manutenção da natureza (preservação do habitat dos animais e plantas) e gestão da fauna.



## 7 Análise SWOT

A análise SWOT constitui a identificação de forma integrada dos aspetos macro ambientais (oportunidades e ameaças) e informações micro ambientais (pontos fortes e fracos). Esta avaliação servirá para enquadrar a realidade dos aeroportos e o meio envolvente, e identificar os principais pontos para a construção da estratégia.

É necessário que a nível externo, os aeroportos diagnostiquem quais são as principais razões que levam as companhias aéreas escolham um mercado em detrimento de um outro. Para tal é necessário que sejam identificados fatores externos a empresa como constrangimentos ambientais do país, condições tecnológicas, taxas aeroportuárias, estabilidade política, localização geográfica, entre outros. Por outro lado, a rede de concessionários (lojistas, restauração, etc.) procuram num aeroporto preços acessíveis, boas condições das infraestruturas, boas relações de trabalho, etc.

A nível interno serão analisados aspetos que dizem respeito as capacidades e limitações dos aeroportos. Tais como as evoluções e melhorias recentes da notoriedade e imagem dos aeroportos; os recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, inovações e comerciais) que dispõe; o tipo de organização (flexível/burocrática; centralizada/descentralizada); e tipo de atitude (orientada para o cliente/orientada para dentro/orientada para a operação aeroportuária/comercial).

Em suma, serão identificados de forma geral, as principais ameaças e oportunidades, bem como as forças fraquezas de Moçambique e da ADM, e quando imprescindível e pertinente as especificidades de cada um dos cinco aeroportos alvos deste estudo.

**Tabela 11:** Análise SWOT dos Aeroportos de Moçambique, E.P.

Oportunidades	Ameaças
<p>1.Atual desenvolvimento económico do país: descoberta e exploração dos recursos minerais;</p> <p>2.Potencial turístico emergente;</p> <p>3.Grande procura do investimento externo;</p> <p>4.Diversidade turística (banhar, cultural, etc.);</p> <p>6.Fraca condições de mobilidade com os transportes ferroviários e marítimo;</p> <p>7.Desenvolvimento tecnológico: permite maior flexibilidade no setor;</p> <p>8.Parceria com os grupos comunitários;</p>	<p>1.Concorrência dos países com características similares;</p> <p>2.Crescimento da criminalidade no país;</p> <p>3.Fraca competitividade da companhia de bandeira (LAM);</p> <p>4.Preço dos bilhetes e pacotes/serviços turísticos;</p> <p>5.Instabilidade político-militar: insegurança na circulação de bens e pessoas nos períodos 2013-14;</p> <p>6.Segurança na indústria aeronáutica;</p>



Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>1.Construção de novas infraestruturas aeroportuárias, ampliação e melhorias;</li><li>2.Situação atual social e económica;</li><li>3.Diversidade paisagística;</li><li>4.Taxas aeroportuárias competitivas;</li><li>5.Disponibilidade de operações noturnas;</li><li>6.Capacidade aeroportuária (especialmente dos cinco aeroportos em alvos do estudo);</li><li>7.Abrangência a nível do território nacional;</li><li>8.Tarefas e funções devidamente atribuídas aos colaboradores;</li><li>9.Suporte das comunidades locais;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.Custo elevado dos destinos turísticos;</li><li>2.Fraca infraestrutura turística;</li><li>3.Localização geográfica;</li><li>4.Fraco dinamismo na promoção turística;</li><li>5.Tempo de voo relativamente aos principais mercados europeus;</li><li>6.Acessibilidade aérea aos principais <i>hubs</i> europeus, africanos e asiáticos;</li><li>7.Custos de manutenção;</li><li>8.Dependência da companhia de bandeira LAM;</li><li>9.Plano de comunicação não atualizado e adequado a atual realidade;</li><li>10.Notoriedade da marca ADM;</li><li>11.Fraca relação com os <i>media</i>.</li><li>12.Centralização dos serviços de <i>marketing</i>/comunicação (não há pessoal específico dedicado as tarefas do marketing em cada aeroporto);</li><li>13.Estratégia de comunicação orientada para o público B2B;</li><li>14.Inexistência de uma base de dados geral dos clientes.</li></ul>

Elaboração própria

## **8 Plano de comunicação**

O plano de comunicação aqui proposto irá obedecer às seguintes etapas: fixação dos objetivos de comunicação; determinação do público-alvo da comunicação; estabelecimento dos prazos, recursos e orçamento necessários para a sua execução; apresentação de esquemática em forma de calendário das ações por desenvolver ao longo do tempo estipulado; e por fim, apresentação da proposta de avaliação e controlo do plano eleito.

### **8.1 Objetivos de comunicação**

Para construção de um plano de comunicação bem-sucedido há que considerar a importante tarefa de fixação dos objetivos de comunicação, pelo que, para a empresa Aeroportos de Moçambique, E. P. foram estabelecidos os seguintes objetivos a curto prazo de um ano:

#### **1. Promover os aeroportos e aumentar a sua visibilidade:**

Esta promoção deve se basear nas estratégias de desenvolvimento regional, fundamentado nas orientações do crescimento económico ou turístico, enquanto características distintivas de cada um dos aeroportos, por forma a aumentar a sua visibilidade junto dos seus públicos estratégicos.

Este objetivo permitirá dar sustentabilidade ao objetivo primordial da organização, que constitui no aumento do volume tráfego aéreo, através da exploração de novas rotas, aumento do número de frequência em rotas já operadas (exemplo da TAP Portugal e Qatar), atração de novas companhias aéreas e potenciais exploradores de espaços comerciais.

#### **2. Estabelecer parcerias estratégicas com *stakeholders*:**

Para uma melhor execução e sucesso das suas atividades, é necessário que a empresa aposte no estabelecimento de relações estratégicas com alguns públicos que de alguma forma podem influenciar negativa ou positivamente no desempenho da organização. Primeiramente é necessária a identificação dos *stakeholders* relevantes para parceria. Nesta sequência deverão ser incluídas entidades que de algum modo influenciam na decisão de viagem, segurança e questões legais: o Instituto Nacional de Turismo (INATUR) entidade pública sob tutela do Ministério de Turismo de

Moçambique; a Associação dos Agentes e Operadores Turísticos de Moçambique (AVITUM); os estabelecimento turísticos a nível local, ou seja, dependendo da localização do aeroporto ou aeródromo, devem estabelecer contacto regular por forma e encontrar soluções estratégicas para atração de tráfego. Outro público que deve cada vez mais merecer destaque do plano estratégico são as comunidades circunvizinhas aos aeroportos.

### **3. Partilhar informação e boas práticas ao público em geral, em particular os clientes B2B:**

A ADM, E.P. deve dar importância a partilha de informações sobre a instituição e o setor, de modo a criar envolvimento com seus públicos, especificamente ao público B2B. Desta forma, propõe-se a partilha de notícias e boas práticas da organização em plataformas abertas e públicas, com redes sociais e maior envolvimento com os *media* no geral (relacionamento com os *media*), de modo a atingir a todos os interessados, e bem como em plataformas mais fechadas, para públicos mais específicos como companhias aéreas e concessionários, através de *newsletter*, brochuras, etc.

## **8.2 Público-alvo da comunicação**

A indústria aeroportuária apresenta uma rede vasta e complexa de públicos, sendo que a atual proposta prioriza os seguintes:

### **A) Companhias aéreas e concessionários**

Estes constituem os públicos prioritários do plano, uma vez que são responsáveis pelo contacto direto com o passageiro. As companhias aéreas e concessionários são clientes e parceiros de longo prazo, sendo pertinente fomentar estratégias de cooperação. A manutenção de uma comunicação saudável com este grupo alvo é importante para a atração e retenção dos passageiros, e melhoria da qualidade de serviço prestado. Por outro lado, as entidades oficiais são um grupo importante que garantem a satisfação e segurança dos passageiros. A migração, alfândega (Autoridade Tributária) e polícia são entidades importantes na avaliação da experiência aeroportuária dos passageiros, daí que são um público que merece uma especial atenção na inclusão e partilha de informação da organização.



### **B) Agentes de viagens e turismo**

Estes são potenciais parceiros estratégicos para o alcance de um tráfego aéreo desejado. Moçambique apresenta características turísticas apetecíveis, e é indispensável que sejam desenvolvidos esforços para o seu sucesso enquanto destino turístico. As agências, associações, estabelecimentos e instituições de turismo são uma porta de entrada de passageiros de todo mundo, parcerias que são efetivamente benéficas a ambos.

### **C) Comunidades circunvizinhas**

Para a execução das atividades de forma saudável os aeroportos devem procurar manter uma relação harmoniosa e de entendimento com as comunidades circundantes aos aeroportos. Daí que se deva pensar numa estratégia para que isso aconteça. Estas atividades podem constituir ações de responsabilidade social da organização.

### **D) Passageiros**

Os passageiros são para o presente plano um público não prioritário, contudo devido a natureza do setor aeronáutico, de certa forma estes serão abrangidos no plano aqui proposto.

## **8.3 Prazos, Recursos e Orçamento**

O plano de comunicação proposto terá o **prazo** de um ano. Será composto de diversas atividades para o alcance dos objetivos nomeados. Estas atividades serão de carácter contínuo e decorrerão todas as semanas ou meses, são essencialmente atividades em plataformas *online*), ou pontuais (ações ou eventos em datas específicas).

Em termos de **recursos** para implementação das atividades programadas, a organização conta com a equipa da Direção Comercial/*Marketing*, e devido à natureza da instituição será necessário o envolvimento dos diretores de cada um dos aeroporto/aeródromo e em alguns casos colaboradores a nível local. Em algumas situações serão solicitados serviços externos, como agências (para otimização do *site* e criação do aplicativo por exemplo). Para além disso, a ADM, E. P. conta com meios tecnológicos, tais como computadores, painéis de informação, telefones, *internet*, entre outros.

A nível de **orçamento** por não ser possível definir um valor próximo da realidade dos custos para o plano a distribuição será feita em percentagem, de acordo com a envergadura de cada atividade programada.

## **8.4 Plano de ação**

### **a) Mensagem**

A estratégia de mensagem a usar será genérica, pois é mais comum para marcas que dominam o seu setor ou quando é a única no mercado, sem precisar de comunicar com diferenciação ou superioridade em relação a outras marcas (Shimp, 1997, p. 264). Associada a estratégia genérica, sugere-se também que a mensagem use uma abordagem de ressonância, pois em muitos dos casos não serão evocadas características do produto/serviço ou imagens de marca, mas serão apresentadas experiências que provoquem memorizações positivas aos consumidores (Idem, 1997, p. 270).

Ao longo dos últimos anos a ADM, E. P. tem vindo a apostar nas Políticas de Qualidade e Segurança que se resumem no seguinte *slogan*: “Modernidade, Segurança e Qualidade”. Portanto, a mensagem a transmitir será focada nestes três conceitos, de modo a transmitir aos clientes a importância da modernização das infraestruturas, equipamentos, bem como do capital humano; o compromisso com a Segurança nas Operações Aeroportuárias que a ADM, E. P. têm perante as companhias aéreas, passageiros e utentes no geral; e a Qualidade do leque de serviços aos seus clientes e pacto com a sociedade no geral.

Mediante o que se pretenda comunicar, serão aplicadas as seguintes mensagens:

1. Visite-nos e desfrute de aeroportos modernos, seguros e com serviços de qualidade.
2. Se estiver de passagem pelo Aeroporto da Beira, não deixe de experimentar os deliciosos pratos do restaurante Trânsito.
3. Parabéns à Turkish Airline pelo primeiro Olá a Maputo.
4. Parabéns à South African Airways pelos 10 anos desde o seu primeiro Olá a Maputo.

Associadas às mensagens, nas publicações deve estar patente o logotipo da empresa, e as cores adotadas devem estar associadas a este.

**Figura 16:** Logotipo da ADM, E.P.



Fonte: [www.aeroportos.co.mz](http://www.aeroportos.co.mz) obtido à 14 de setembro de 2015

**b) Escolha dos meios**

- I) Marketing direto: deve dar continuidade ao uso das ferramentas tradicionais do *Marketing* directo como *mailing* (cartas), telefone, *flyers*, brochuras entre outros. Deve-se apostar no uso de ferramentas como *email*, *mobile marketing* (aplicativos) e *newsletters*.
- II) Relações públicas: Eventos (datas comemorativas, feiras, *workshops* e visitas), relações com os *media* e responsabilidade social (direcionada as comunidades circunvizinhas).
- III) Venda pessoal: através de visitas e reuniões regulares com clientes já estabelecidos, e encontros com potenciais clientes e sectores que influenciam a actividade (companhias aéreas, concessionários, consultores, agências de desenvolvimento económico e autoridades turísticas).
- IV) *Merchandising*: com recurso a brochuras, *banners*, maquetes dos aeroportos e decoração dos *stands* das feiras e *workshop*.
- V) Social *media*: *website*, Facebook e Youtube.

### 8.5 Mapa de atividades

O mapa aqui proposto é composto de diversas atividades, e embora algumas já tenham vindo a ser realizadas, o mapa propõe dar continuidade e reforço, uma vez que vão ao encontro dos objetivos traçados. Contém também propostas de ações inovadoras para a instituição, como o caso da criação de um aplicativo para telemóveis e a partilha de *stands* em feiras internacionais de turismo.

**Objetivo 1:** Promover os aeroportos e aumentar a sua visibilidade

**Objetivo 2:** Estabelecer parcerias estratégicas com *stakeholders*

**Objetivo 3:** Partilhar informação e boas práticas ao público geral, em particular os clientes B2B

**Orçamento total:** 100%

**Prazo:** 1 ano

**Tabela 12:** Tabela resumo das atividades de comunicação

Ação	Objetivo	Responsável	Prazo	Orçamento	Alvo	Suporte	Avaliação do Processo
Partilha de <i>stands</i> com os parceiros de turismo em duas exposições	Objetivo 2	Diretor de Marketing	Março e maio	12%	B	<i>Banners</i> , brochuras, maquetes e entrevistas	<i>Feedback</i> do comércio.
<i>Workshop</i> para atração de novas rotas	Objetivo 1 e	CA e Diretor de	Agosto	25%	A	<i>Workshop e</i>	Número de



	2	marketing				notícias ou publicidade redigida aos meios de comunicação social	participantes
Participação na 52ª edição da FACIM	Objetivo 1	Diretor de Marketing e colaboradores	Setembro	5%	A, B e D	<i>Banners</i> , brochuras e maquetes	<i>Feedback</i> do comércio
Visitas guiadas aos aeroportos e região	Objetivo 2	Diretor de Marketing e Diretores de UP's	Quando Relevante	9%	A	Visitas, cartas, <i>email</i> e comunicado de imprensa	<i>Feedback</i> dos operadores
Organizar um dia aberto nos aeroportos/aeródromos	Objetivo 3	Diretores de UP's e colaboradores	Junho	3%	C	Evento aeroporto aberto e notícias ou publicidade redigida aos meios de comunicação	Número de participantes



						social	
Listar oportunidades novas de rotas	Objetivo 2	CA	Todo o ano	5%	A1	Cartas, <i>email</i> , reuniões e Plataforma <i>Routes online</i>	Resposta das rotas contactadas
Monitorar propostas de pedido de troca de rotas	Objetivo 2	CA	Semanal	0%	A1	<i>Email</i> , cartas e reuniões	Oportunidades relevantes
Revista Aeroportos, publicações sobre os concessionários e companhias aéreas estabelecidos	Objetivo 1	Diretor de Marketing	Março, junho, setembro e dezembro	5%	A e B	Revista	<i>Feedback</i> dos clientes e leitores
Criação e distribuição de brochuras descritivas para cada UP	Objetivo 3 e 1	Diretor de Marketing e Diretor de UP	Todo o ano	4%	A, B e C	Brochuras (distribuição em eventos e nas UP)	<i>Feedback</i> dos recetores
Otimização do <i>website</i>	Objetivo 3 e 1	CA e Diretor de Marketing	Janeiro	15	A, B, C e D	<i>Site</i>	Visitas na página



Aplicativo (APP) ADM para telemóveis	Objetivo 3	CA e Diretor de Marketing	Fevereiro	15%	A, B, C e D	<i>Mobile APP</i>	Número de <i>downloads</i>
Gerar interesse e notoriedade da empresa nas redes sociais	Objetivo 3 e 1	Diretor de marketing e colaboradores	Todo o ano	0%	A e B	<i>Facebook</i>	Seguidores e fans
Canal Youtube	Objetivo 3 e 1	Diretor de Marketing	Todo o ano	2%	A, B, C e D	Vídeos no <i>Youtube</i>	Número de visualizações
Produzir e enviar <i>newsletters</i> bianuais	Objetivo 3	Diretor de Marketing e colaboradores	Fevereiro e novembro	0%	A e B	<i>Email</i>	Número de subscritores

**Controle estratégico:** revisão trimestral do plano de comunicação entre o Diretor de Marketing e Diretores de UP's.

**Legendas:** **A** \_ Companhias aéreas e concessionários; **A1** \_ Companhias aéreas; **A2** \_ Concessionários; **B** \_ Agentes de viagem e turismo; **C** \_ Comunidades circunvizinhas; **D** \_ Passageiros; **CA** \_ Conselho de Administração; **UP** \_ Unidade de Produção.

**Tabela 13:** Calendarização do mapa de atividades

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Feiras de turismo												
<i>Workshop</i>												
FACIM												
Dia aberto												
Novas rotas												
Monitoria de rotas												
Revista Aeroportos												
Brochuras												
Otimização do <i>site</i>												
Lançamento da APP												
Redes sociais												
Canal Youtube												
<i>Newsletter</i>												

**a) Feiras e *workshop***

**I. Partilha de *stands* com os parceiros de turismo em duas exposições:** a

participação da ADM, E.P. neste tipo de evento constitui numa oportunidade de divulgação das diversas infraestruturas aeroportuárias espalhadas pelo país. Para tal foram eleitas duas feiras, a primeira Feira Internacional de Lisboa (BTL) a decorrer de 2 a 6 de março de 2016; e a Feira Anual de Turismo de Durban (INDABA), África do Sul, de 7 a 9 de maio de 2016, este é um dos mais importantes eventos de marketing turístico no calendário africano. A razão de escolha destas duas feiras prende-se com a dimensão destes eventos a nível internacional.

**II. *Workshop* para atração de novas rotas:** como tema “A importância da exploração de novas rotas aéreas no desenvolvimento regional e urbano em Moçambique”, este *workshop* tem como principal objetivo a atração de novas rotas e bem como o aumento de frequência em rotas já operadas. Este evento irá decorrer nos dias 18 e 19 de agosto de 2016, no aeroporto de





Nacala. Contará com a presença de profissionais da área de aviação civil, respetivamente, INACM, Ministério de Comunicação e Transportes e Companhias estabelecidas no mercado moçambicano, Ainda como convidados especiais, representantes da aviação civil do Brasil e Índia, devido ao impacto dos investimentos económicos destes em Moçambique.

**III. Participação na 52ª edição da FACIM:** A Feira Agropecuária, Comercial e Industrial de Moçambique (FACIM) constitui a maior montra para exposição de produtos e serviços nacionais, que decorre anualmente entre agosto e setembro, na capital Maputo. Conta com expositores nacionais e internacionais de diversos setores. A ADM, E.P. tem participado neste evento, pelo que deve dar continuidade com a apresentação de esquemas gráficos dos principais projetos e aeroportos, brochuras, *banners* e brindes (canetas, chaveiros, bonés e *t-shirts*) com a representação gráfica dos símbolos da organização.

**IV. Visitas guiadas aos aeroportos e região para alvos operacionais:** quando relevante serão realizadas visitas aos aeroportos e aeródromos bem com a região onde esteja localizado o aeroporto/aeródromo eleito. Estas visitas visam estreitar as relações entre a empresa e os seus parceiros operacionais, isto é, companhias aéreas e concessionários. Estas visitas deverão ser organizadas pela Direção de Marketing em coordenação com as Unidades de Produção.

**V. Organizar um dia aberto nos aeroportos/aeródromos:** Este evento está direcionado às comunidades circunvizinhas. No dia 1 de junho de 2016, alusivo ao Dia Internacional da Criança, todos os aeroportos do país deverão receber crianças, professores e chefes comunitários das áreas circundantes aos aeroportos e aeródromos, no sentido de fortificar a relação com este público e transmitir a importância da empresa para as comunidades.

**b) Desenvolvimento de novas rotas**

**I. Listar oportunidades de novas rotas:** para tal será necessário manter contacto com os responsáveis do desenvolvimento de rotas, companhias aéreas e operadores turísticos, através das plataformas *Routes Regional Africa*,



*Routes Middle East & Africa e World Routes*, e a participação dos respetivos eventos.

**II. Monitorar propostas de pedido de troca de rotas:** através da troca de *email*, cartas e reuniões constantes com parceiros como companhias aéreas, outros aeroportos, operadores turísticos, agentes de *handling* como forma de recolha de informações, análise e decisão de troca de rotas.

**a) Divulgação**

**I. Revista Aeroportos:** esta é uma ferramenta de grande importância para a empresa na comunicação com os públicos externos, e para melhor satisfazer os diversos serviços e facilidade que se podem encontrar nos aeroportos serão divulgados, através de publicações dos concessionários e companhias aéreas já estabelecidos no mercado aeroportuário moçambicano, em forma de matérias ou artigos. E em adição a estas publicações, a divulgação de anúncios das oportunidades de negócios disponíveis nos aeroportos.

**b) Brochuras**

**I. Criação e distribuição de brochuras:** devem ser criadas brochuras descritivas de cada um dos aeroportos/aeródromos, contendo informações específicas de cada aeroporto, informações turísticas, descrição geral da organização, serviços e companhias aéreas que atuam em casa uma das Unidades de Produção. Para além disso, devem constar as políticas da ADM, E.P. Pelo que será usada a seguinte mensagem associado ao *slogan* “Modernidade, Segurança e Qualidade”:

*“Visite-nos e desfrute de aeroportos modernos, seguros e com serviços de qualidade.”*

As brochuras devem estar disponíveis em todos eventos realizados pela empresa. Para além disso, devem estar disponíveis para todos públicos, em todos aeroportos e aeródromos.

**Figura 12:** Parte exterior da brochura para o aeroporto de Maputo



**Figura 13:** Interior da brochura para o aeroporto de Maputo



A parte exterior da brochuras contem o logótipo da ADM, E.P., o *slogan*, o nome da Unidade de Produção (exemplo: Aeroporto Internacional de Maputo) uma apresentação geral da empresa e os contactos. No interior é possível encontrar a descrição da unidade, os serviços que se podem encontrar, as companhias aéreas que operem no aeroporto nomeado, e informações turísticas da região onde o aeroporto se localize. A outra página, da parte interior da brochura, encontra-se as políticas de Qualidade e Segurança que regem na instituição. Estas políticas estarão presentes em todas as brochuras de cada aeroporto/aeródromo, pelo que, o que distingue as brochuras de cada um dos aeroportos são as informações específicas para um destes.

**Figura 14:** Capa da brochura para o aeroporto de Nacala



**Figura 15:** Interior da brochura para o aeroporto de Nacala



### c) Online

- I. **Otimização do website:** propõe-se uma uniformização das informações de cada um dos aeroportos e aeródromos. Uma atualização da versão inglesa, e das informações dos horários de voo abrangendo todas as Unidade de Produção e as companhias que nelas operam. Sugere-se também a abertura de um botão de navegação denominado “Guia do Aeroporto” que contenha informações dos serviços que se podem encontrar dentro dos aeroportos e aeródromos, nomeadamente: Alimentação (restauração); Lojas de conveniência (moda e acessórios, beleza, crianças, doces e *gourmet, made in mozambique* e viagens e lazer); Serviços (Perdidos e achados, balcão de informação, balcão de turismo, parque auto, *rent-a-car*, agências de viagem, bancos e máquinas ATM, casas de câmbio, correios, *handling*, farmácias, táxis, postos da polícia, autoridade tributária, migração, ministério da saúde, *internet* ou *wi-fi*); companhias aéreas (LAM, TAP, SAA, SA Link, Qatar, Kenya Airways, Ethiopian Arline, Turkish, Mozjet, Malawi, etc); Informação útil ao passageiro (Bagagem, documentos, antes de viajar, assistência



especial, transporte animais domésticos, embarque e desembarque, direitos do passageiro, segurança, viagem internacional, cuidados com a saúde, despacho de carga).

Estas reformulações não implicam a alteração de *layout* do recém lançado *website* da organização, apenas sugere-se uma otimização das informações para que estejam sincronizados com os objetivos propostos.

- II. **Facebook:** serão divulgadas nesta rede social os principais acontecimentos da empresa e do setor aviação civil; Partilhas de informações relevantes das companhias aéreas que operam no mercado moçambicano; Publicação em datas importantes ligadas ao setor aeronáutico e não só (temperatura, meio ambiente, dia da independência, dia do trabalhador, natal, aniversário da empresa, dia da criança, dia do pai, dia da mãe, entre outros); Divulgação sobre os concessionários que operam nos diversos aeroportos (*rent-a-car*, agências de viagem, lojas, restaurantes e cafés); Divulgação de Informações úteis aos passageiros (controlo de segurança, vistos, tráfego de bens e cuidados com a saúde). Estipulando-se uma média de pelo menos duas publicações por semana, durante um ano.

**Figura 16:** Exemplo para publicação no Facebook, versão para companhias aéreas



**Figura 17:** Exemplo para publicação no Facebook, versão para concessionários



- III. **APP ADM, E.P.:** propõe-se o desenvolvimento de um aplicativo para telemóveis com informação disponível para os aeroportos de Maputo, Beira, Nacala, Nampula, Pemba, Vilankulo e Tete. Deverá ser lançado em fevereiro. Este aplicativo será gratuito; compatível com os sistemas operáticos iOS (Apple) e Android; disponível nas línguas portuguesa, inglesa e francesa. Irá adotar a cor amarela do respetivo logotipo. Estarão disponíveis informações de voos (chegadas e partidas; subscrição e receção de notificações de voo; localização do balcão de *check-in*, porta de embarque e onde levantar a sua bagagem). Informações sobre as *rent-a-car* e táxis disponíveis nos aeroportos. Serviços de migração, alfândegas, casas de câmbio, bancos, agências de viagem, correio. Lojas, exploração das informações turísticas de cada aeroporto, restaurantes, cafés, bares e *lounges*. Ainda a possibilidade de fazer o check-in online.

**Figura 18:** Aplicativo para telemóveis da ADM, E.P.



- IV. **Canal Youtube:** Deve-se criar no *site* Youtube um canal ou conta que permita a partilha de vídeos institucionais da empresa. Sugere-se igualmente que sejam criados e publicados nesta plataforma vídeos promocionais para o aeroporto de Nacala.



## 8.6 Avaliação do plano de comunicação

Pretende-se nesta fase do projeto fazer uma proposta de avaliação dos impactos das ações de comunicação acima anunciadas, de modo que as lacunas do plano executado possam ser corrigidas. As tarefas serão divididas pelos colaboradores com respetivas competências sob a supervisão do Conselho de Administração, Diretora de Marketing e diretores das Unidade de Produção. Para comprovar a eficácia do plano é necessária a definição de métricas para avaliação da evolução das fases do plano. Porém, de modo geral, as métricas serão a evolução do tráfego e rotas, ocupação dos espaços comerciais disponíveis e a satisfação dos clientes. Todavia foram definidas métricas específicas, apresentadas na tabela número 14:

**Tabela 14:** Métricas das atividades propostas à ADM, E.P.

Meio	Suporte	Cobertura	Resultados a mensurar
<b>Internet</b>	Site ADM <a href="http://www.aeroportos.co.mz">www.aeroportos.co.mz</a>	Número de visitas por visitante único; número de vezes que a página foi visualizada.	Variação no tráfego (aeronaves e passageiros) e manifestação de interesse na ocupação de espaços comerciais
	Facebook	Número de fãs; “gostos” nas publicações; comentários e partilha dos conteúdos.	Satisfação e lealdade dos fãs e clientes.
	APP ADM	Número de <i>downloads</i> da aplicação.	Número de pessoas que conhece a marca.
	Canal Youtube	Número de seguidores do canal,	Satisfação e lealdade dos fãs e



		visualização, partilha e comentário dos vídeos.	clientes.
<b>Imprensa</b>	Revista aeroporto	Inquéritos periódicos	Satisfação dos inqueridos
	Brochuras	Número de pessoas que teve acesso (contacto) com as brochuras.	
<b>Eventos</b>	Feiras de Turismo	Número de visitantes no <i>stand</i> e <i>feedback</i> destes.	Comparação da variação do tráfego aéreo após o evento, com os anos anteriores.
	<i>Workshop</i>	Número de pessoas e instituições participantes	Crescimento do tráfego aéreo, e número de manifestação de interesse nos espaços comerciais disponíveis
	FACIM	Número de visitantes do <i>stand</i>	Número que pessoas que conhece a marca.
	Visitas guiadas	Número de solicitações para visitas aos aeroportos	Crescimento da ocupação dos espaços disponíveis
	Aeroporto Aberto	Número de participantes no evento	Satisfação das comunidades circunvizinhas.



No sentido de tentar minimizar a ineficácia das ações programadas a empresa deverá continuar a realizar inquéritos de satisfação bianuais junto dos seus clientes de negócio a todos os aeroportos/aeródromos. Esta medida irá permitir medir o ponto de situação a nível geral da organização, daí a importância da uniformidade dos questionários e o período de recolha.

Propõe-se também que as tarefas dos colaboradores da Direção de Marketing estejam devidamente definidas e divididas, no sentido de permitir maior produtividade e eficácia de resultados.

## **Conclusão**

Os aeroportos são empresas industriais que atuam em ambos os contextos B2C e B2B. Diversos serviços são fornecidos para ambos passageiros e/ou carga, ou a companhias aéreas e concessionários. E com o passar dos anos a conjuntura torna-se cada vez mais global e competitiva, daí ser fundamental que a comunicação destas organizações acompanhe este processo de evolução.

O principal objetivo do presente trabalho constituiu na apresentação de uma proposta de plano de comunicação para a empresa Aeroportos de Moçambique, E.P., baseado nos levantamentos teóricos sobre a Comunicação Organizacional, mas também ajustando à contextualização da organização e o sector em que se insere, focalizando o público B2B.

Como objetivos inerentes às estratégias de comunicação foram definidos os seguintes: promover os aeroportos e aumentar a sua visibilidade; estabelecer parcerias estratégicas com os *stakeholders*; e partilhar informação e boas práticas ao público em geral, em particular os clientes B2B

Nos últimos anos a empresa Aeroportos de Moçambique, E.P. tem vindo a apostar em projetos de modernização das infraestruturas e equipamento, por forma a acompanhar o crescimento do setor e a tornar-se num destino de referência da África Austral. A atual situação económica do país impulsiona o crescimento do tráfego aéreo, prova disso é o crescimento do tráfego nas regiões de grande crescimento económico, como o caso dos aeroportos de Tete e Pemba.

Porém, têm demonstrado alguns entraves na comunicação, razão pela qual os clientes classificaram a qualidade da comunicação entre “razoável” e “bom”. Isto não se deve ao facto de haver uma desvalorização do papel da comunicação na organização, muito pelo contrário. A partir das entrevistas feitas aos colaboradores da Direção de Marketing estes mostraram-se cientes da importância que a comunicação pode desempenhar na imagem da organização. Todavia, por se tratar de uma empresa pública, em grande parte existem dificuldades na implementação de novas ideias ou métodos para melhorar estes aspetos.

Esta imperfeição organizacional pode estar associada também à falta de objetivos concretos e calendarização antecipada das ações por parte da empresa. Todavia, outro principal problema detectado constitui no fraco uso dos meios tecnológicos (ferramentas *online*) por ambas as partes (ADM, E.P. e *Stakeholders*). Neste sentido a satisfação dos clientes e aumento do tráfego tornam-se um desafio que um bom plano de comunicação, adequado à realidade e às condições da organização, pode catapultar o desempenho da organização.

Desta forma, a presente proposta procurou responder à seguinte pergunta de partida: Qual o plano de comunicação estratégica mais adequado para a promoção da empresa Aeroportos de Moçambique, E.P., no contexto *business-to-business*?

Verifica-se que algumas das ações propostas para o plano de comunicação não são diferentes das que já têm vindo a ser implementadas ao longo dos últimos anos, no entanto houve neste caso um reforço das ações, definição de objetivos concretos, com uma calendarização para execução das metas e que, por conseguinte, possibilitaram uma avaliação e controle da sua eficácia.

A presente proposta de plano sugere à instituição uma estratégia de aposta e valorização das redes sociais e a utilização de meios *online* como aplicativos para telemóvel. Outro ponto abordado no plano foi a participação em feiras internacionais de turismo e a organização de um *workshop* para promoção de Moçambique enquanto destino económico.

Outro aspeto do plano que importa referir foi a definição de um alvo específico. Esta segmentação permitiu delinear ações específicas para os clientes B2B, isto é, as companhias aéreas e os concessionários. Porém, devido à complexidade da estrutura aeroportuária, outros alvos como instituições ligadas ao turismo e comunidades circunvizinhas foram abrangidos pelo plano.

A maioria das ações são calendarizadas com tempo de antecedência, sobretudo ações de grande envergadura como participação da feira anual FACIM ou publicação periódica da revista institucional. Mas verificou-se que pequenas ações nas redes sociais ou atualização da página *web* não usufruíam de uma atenção devida.



Assim sendo, seria importante acompanhar a reação dos clientes perante a presença em meios *online* durante este ano de implementação. Também permitiria saber se de facto o plano está bem delineado e calendarizado, ou seja, avaliar as diferenças entre antes e depois da sua implementação.

Por fim, resta acrescentar que seria interessante em trabalhos futuros analisar o comportamento do cliente passageiro: perceber qual é a posição deste perante os serviços fornecidos pelos Aeroportos de Moçambique, E.P., e como o contacto com a companhia aérea e o concessionário influencia na satisfação da experiência aeroportuária.



## Bibliografia

ADM, E.P. (2010). *Conceção e apoio à implementação de uma estratégia de marketing*. Maputo: ADM, E.P.

ADM, E.P. (2011). *Manual de gestão ambiental*. Maputo: ADM, E.P.

ADM, E.P. (2013). *Manual de gestão de reclamações, sugestões e satisfação de cliente*. Maputo: ADM, E.P.

ADM, E.P. (2013). *Manual de gestão de comunicação*. Maputo: ADM, E.P.

ADM, E.P. (2014). *Relatório e Contas: do exercício findo a 31 de dezembro de 2014*. Maputo: ADM, E.P.

Beard, F., (1996). Integrated *marketing* communications: new role expectations and performance issues in the client-ad agency relationship? *Journal of Business Research*, (37), p. 207-215

Boeing (2014). *Current Market Outlook 2014-2033*, Seattle: Boeing

Burke, R.J., Martin, G., e Cooper, C. L., (2011). *Corporate reputation: managing opportunities and threats*. Farnham: Gower Publishing Limited.

Carlson, D. M. e Downs, A., (2014). *Stakeholder valuing: A process for identifying the interrelationship between firm and stakeholder attributes*. *Administrative science*, (4), p. 137-154

Carney, M., & Mew, K. (2003). Airport governance reform: a strategic management perspective. *Journal of Air Transport Management*, 9, pp. 221-232

Cornelissen, J. P., Lock, A.R. e Gardner, H. (2001). The organizational of external communication disciplines: an integrative framework of dimensions and determinants. *International Journal of Advertising*, 20( 1), 67-88.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication: Theory and practice*. London: Sage Publications. Coombs, W. T. e Holladay, S. (2007). *It's not just PR: public relations in society*. Malden: Blackwell publishing.

Dogains, R. (1992). *The Airport Business*. New York: ITP



Dolphin, R. R. (1999). *The Fundamentals of corporate communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gambetti, R. e Quigley, S. (2013). *Managing corporate communication: a cross cultural approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Gillis, T. L. (2011). *The IABC handbook of organizational communication*. (2ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Glynn, M., (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*. V. 65. Pp. 666-675.

Goodman, M. B. (1994). *Corporate communication: Theory and Praticce*. New York: State University. Obtido em 22 de março de 2015, Google books: <https://books.google.pt/books?id=TA6QABKiDhsC&printsec=frontcover&dq=corporate+communication&hl=pt-PT&sa=X&ei=QcoOVcioBdPSaK-wgKgJ&ved=0CC4Q6AEwAg#v=onepage&q=corporate%20communication&f=false>

Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. (3ed). London: Kogan Page

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. . New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Gruning, J. E. e Hunt, T., (1984). *Managing public relations*. Florida: Brace Jovanovich

Grunig, L.A., Grunig, J.E. e Dozier, D.M., (2002), *Excelent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, New Jersy: Lawrence Erlbaum.

Hadjikhani, A. e LaPlaca, P. (2013). Development of B2B *marketing* theory. *Industrial Marketing Management*. V. 42. Pp. 294-305.

Halpern, N. (2012). *Marketing* innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas. *Journal of Air Transport Management*, 16, pp.52-58





- Halpern, N. e Graham A. (2013). *Airport marketing*. London: Routledge
- Heath, R. L. (2010). *The SAGE handbook of public relations*. Carlifonia: Sage
- Jarach, D. (2001). The evolution of airport management practices: towards a multipoint, multisservice, marketing-driven firm. *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 119-125
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. ( 1996). *Principle of marketing*. Europe: Prentice-Hall
- Leek S. e Christodoulides G., (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*. V. 40. Pp. 830-837
- Moreira, D. C. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: ISCSP
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication: a critical approach*. Los Angeles: Sage.
- Oliver, S. (2010). *Public relations strategy*. (3ed). London: Kogan Page
- Percy, L. (2014). *Strategic integrated marketing communications*. (2ed). New York: Routledge.
- Pruzan, P., (2001). Corporate Reputation: image and identity. *Corporate Reputation Review*. Vol 4 (1). Pp.50-64
- Ribeiro, R. (2013). *Marketing para estudantes de comunicação: pesquisa, estratégia e avaliação*. (2ed). Lisboa: Causa das Regras.
- Ruck, K. e Welch, M., (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*. V. 38 (2). Pp. 294-302
- Ruler, B., Verçiç, A. T. & Verçiç, D. (2008). *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*. New York: Routledge

Sebastião, S. P., (2009). *Comunicação Estratégica: As Relações Públicas*. Lisboa: ISCSP-ULisboa.

Sebastião, S. P., (2015). *Fundamentos da Comunicação Integrada: Organizacional e de Marketing*. Lisboa: ISCSP-ULisboa

Shimp, T. A. (1997). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of integrated Marketing Communications*. (4ed). Orlando: The Dryden Press

Smith, R. D. (2002). *Strategic Planning for Public relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: Conceptualization. *Journal of communication management*, 8(2), p. 168-183.

Swani, K., Brown B. e Milne, G., (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*. V 43. Pp 873-881

van Riel, C. B.M. e Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge. van Ruler, B., Vercic, A. T. e Vercic, D., (2008). *Public Relations metrics: research and evaluation*. New York: Routledge.



### **Webgrafia**

Aeroportos de Moçambique E.P., <http://www.aeroportos.co.mz/> consultado à 17 de janeiro de 2015.

Boeing <http://www.boeing.com/boeing/commercial/cmo/> consultado à 09 de fevereiro de 2015

Central Intelligence Agency (CIA) <https://www.cia.gov/> consultado consultado à 18 de fevereiro de 2015

Instituto de Aviação Civil de Moçambique (IACM), [http://www.iacm.gov.mz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=103](http://www.iacm.gov.mz/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=103) consultado à 21 de janeiro de 2015.

Instituto Nacional de Estatística de Moçambique (INE), <http://www.ine.gov.mz/> consultado à 09 de fevereiro de 2015

International Civil Aviation Organization (ICAO), <http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> Consultado à 26 de janeiro de 2015.

International Transport Forum, <http://www.internationaltransportforum.org/> consultado à 11 de fevereiro de 2015

International Monetary Fund, <http://www.imf.org/> consultado a 26 de janeiro de 2015

Factfish World Statistic and Data Research, <http://factfish.com/> consultado à 18 de fevereiro de 2015

Unicef, [http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique_statistics.html) consultado à 16 de fevereiro de 2015

World Bank, <http://www.worldbank.org/> consultado à 18 de fevereiro de 2015



## Anexos/Apêndices

**Apêndice I:** Pedido de autorização para aplicação das entrevistas e questionários ao PCA da ADM, E.P.

EXMO SENHOR PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA ADM,  
E.P.

*António*  
*3-4-15*

No âmbito de um estudo de investigação sobre a gestão da comunicação estratégica organizacional e desenvolvimento de um novo plano estratégico de comunicação para empresa Aeroportos de Moçambique, E.P., realizado no âmbito da elaboração de uma dissertação de Mestrado em Comunicação Social especialização em Comunicação Estratégica, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, solicitamos a colaboração da empresa a cujo órgão de gestão V<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> preside, no sentido de ser autorizada a administração de entrevistas aos membros do conselho de administração e colaboradores, e questionários aos clientes companhias aéreas e aos provedores de serviços aeronáuticos (restauração de bordo, manutenção de aeronaves, alfandegas e migração), e serviços não aeronáuticos (lojas, restauração, rent-a-car e agências de viagens). Os dados recolhidos serão usados somente para fins académicos, não tendo a finalidade avaliar os entrevistados. De salientar que nem os clientes nem os funcionários serão identificados na pesquisa. Anexa-se um exemplar dos questionários em questão.

Salienta-se que, no final do trabalho de investigação, caso seja do interesse da V. Ex.<sup>a</sup> será oferecido a empresa um exemplar do respectivo relatório.

A investigadora responsável

*Cheila Macaba*

Cheila Saquina Macaba

(Téc. Sup. Com. e R. Institucionais, ADM, E.P.)

A orientadora do estudo

*Maria João Cunha*

Maria João Cunha

(Prof. Doutora ISCSP-ULisboa)

Abril, 2015



**Apêndice II: Pedido de patrocínio para viagens aos aeroportos alvo do estudo.**

EXMO SENHOR PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA ADM,  
E.P.

**Assunto: Solicitação de Viagens**

No âmbito de um estudo de investigação sobre a gestão da comunicação estratégica organizacional e desenvolvimento de um novo plano estratégico de comunicação para empresa Aeroportos de Moçambique, E.P., a realizar-se no âmbito da elaboração de uma dissertação de Mestrado em Comunicação Social, especialização em Comunicação Estratégica, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, solicito a V<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> a recolha de dados, através da administração de inquéritos por questionário junto aos clientes, concessionários, companhias aéreas, provedores de serviços aeronáuticos (restauração de bordo, manutenção de aeronaves, alfândegas e migração), e serviços não aeronáuticos (lojas, restauração, rent-a-car e agências de viagens), de seis aeroportos e aeródromos principais, nomeadamente, Aeroporto Internacional de Maputo, Aeroporto Internacional da Beira, Aeroporto Internacional de Nampula, Aeroporto Internacional de Nacala, Aeródromo de Pemba e Aeródromo de Vilanculos. Neste contexto, solicito a autorização para a deslocação as unidades de produção acima mencionados.

Maputo, 10 de Abril de 2015

*Para acc. a seguir*  
*13/04/15*  
*CC/Bon*  
*10.4.15*

*Cheila Saquina Macaba*  
Cheila Saquina Macaba





**Apêndice III:** Questionários de avaliação de satisfação aplicados os clientes B2B da ADM, E.P.

**Questionário de avaliação da satisfação do cliente**

Prezado cliente dos Aeroportos de Moçambique, E. P.,

Sou técnica superior de comunicação e relações institucionais da empresa Aeroportos de Moçambique E.P., estou neste momento a dar início à parte prática da minha dissertação de mestrado, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, da qual faz parte um estudo de investigação, cujo objetivo é diagnosticar como é feita a atual gestão de comunicação na empresa aeroportuária moçambicana. Mediante os resultados obtidos nessa análise propõe-se desenvolver um plano estratégico de comunicação melhorado, adequando-o ao contexto e objetivos gerais da organização. Para a prossecução dos meus objetivos, optei pelo envio de um questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes companhias aéreas e aos provedores de serviços aeronáuticos (restauração de bordo, manutenção de aeronaves, alfandegas, migração e polícia), e serviços não aeronáuticos (lojas, restauração, rent-a-car e agências de viagens), dado que a empresa representada pela V. Ex.<sup>a</sup> integra esse grupo de empresas. Solicito assim a V/ indispensável colaboração no preenchimento do presente questionário. O questionário será conduzido numa base de dados estreitamente confidencial e nenhuma empresa será identificada nos resultados finais. O seu nome e nome da sua empresa serão substituídos por um número de código. As conclusões da investigação serão facultadas às empresas que responderam ao questionário, sob forma de relatório final. Ciente de que compreenderão a importância que a V/ resposta terá para a efetivação da investigação que me propus efetuar, espero da parte de V. Ex.<sup>a</sup> o melhor acolhimento a este meu pedido.

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada e aguardando a V/ resposta com os meus respeitosos cumprimentos,

Cheila Saquina Macaba

**1. Identificação do Cliente:**

Denominação: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Caixa Postal: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

1.1 Tempo de contracto com a empresa: \_\_\_\_\_

**2. Qual é a sua atividade:**

- |                                     |                          |                        |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2.1 Companhia aérea                 | <input type="checkbox"/> | 2.5 Loja e restauração | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 Restauração de bordo            | <input type="checkbox"/> | 2.6 Agência de viagem  | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 Manutenção de aeronaves         | <input type="checkbox"/> | 2.7 Rent-a-car         | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 Alfândegas, migração ou polícia | <input type="checkbox"/> | 2.8 Outra              | <input type="checkbox"/> |



**3. Em geral como avalia a imagem da ADM, E.P. em relação aos seguintes itens:**

	Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
3.1 Desempenho da organização					
3.2 A cortesia dos colaboradores					
3.3 Apresentação dos colaboradores					
3.4 As melhorias implementadas na organização					

**4. Como avalia a comunicação/atendimento da ADM, E.P. em relação aos seguintes itens:**

	Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
4.1 Qualidade atendimento telefónico/email/presencial					
4.2 Simpatia no atendimento					
4.3 Tempo de resposta às solicitações					
4.4 Rigor e clareza da informações disponibilizadas					
4.5 Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolverem situações invulgares					

**5. Como que frequência recebe da ADM, E.P.:**

	Nunca	Muito Pouco	Pouco	Sempre
5.1 Informações/notícias por email				
5.2 Visitas				
5.3 Reuniões individuais				
5.4 Reuniões em grupo				



**6. Em que medida está satisfeito com as instalações dos aeroportos?**

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
6.1 Escritórios/lojas				
6.2 Áreas comuns				

**7. Como tomou conhecimento da possibilidade de fazer negócio com a ADM,  
E.P.**

- 7.1 Jornal ☐
- 7.2 Rádio ☐
- 7.3 Internet ☐
- 7.4 TV ☐
- 7.5 Outros ☐

**8. Sugestões:**

O que acha que deve ser melhorado na generalidade na ADM, E.P.

Obrigada pela atenção dispensada!



#### **Apêndice IV: Guião de entrevista a Diretora Comercial e Marketing**

**Objetivo:** compreender quais as funções do departamento de comercial e marketing.

1. Qual a descrição que faz dos Aeroportos de Moçambique, E. P.?
2. Quais são as principais funções do Direção Comercial e Marketing?
  - 2.1 Quais as ações de comunicação desenvolvidas internamente?
  - 2.2 Quais as ações de comunicação desenvolvidas externamente?
3. Como circula a comunicação internamente?
4. Como a empresa costuma comunicar com os clientes?
  - 4.1 Existe alguma diferença entre a comunicação com as companhias aéreas e concessionários e a comunicação com passageiro?
5. Como é feita a gestão da relação com o cliente?
6. Na sua opinião quais deveriam ser as mudanças na comunicação da empresa?  
Porquê?

#### **Apêndice V: Guião de entrevista aos Colaboradores da Direção Comercial/Marketing (serviço de marketing)**

##### **Grupo I: Abertura**

**Objetivo:** conhecer os colaboradores e as suas tarefas.

1. Qual a sua categoria profissional?
2. Há quanto tempo trabalha na ADM, E.P.? E no departamento de comunicação?
3. Quais são as suas tarefas dentro do departamento?
4. Como percebe o funcionamento da ADM, E.P.?
5. Se pudesse mudar algo dentro da empresa, o que mudaria?

##### **Grupo II: Comunicação**

**Objetivo:** Saber quais as principais ferramentas de comunicação que utilizam. Saber se todos tem acesso a informação ao mesmo tempo e se dão valor a comunicação.

1. Quais são as principais ferramentas de comunicação que utiliza para comunicar com o cliente?



2. Existe alguma diferença entre a comunicação com as companhias aéreas e concessionários e a comunicação com passageiro?
3. Dos meios formais e informais, quais deles utiliza com maior regularidade para comunicar internamente?
4. Na sua opinião quais deveriam ser as mudanças na comunicação da empresa? Porquê?

## **Grupo II: Públicos estratégicos**

Objetivo: compreender qual o nível de interação dos colaboradores com os diferentes públicos estratégicos.

1. Quais as atividades que mais gosta de monitorizar? Porquê?
2. Costuma dialogar com as companhias aéreas, concessionários e passageiros? De qua assuntos geralmente conversa?
3. Como faz a gestão da relação com o cliente (CRM)? Como?
4. Pode descrever o processo de tratamento das reclamações dos clientes?
5. Qual o meio usado pelos clientes para fazer chegar as suas reclamações e sugestões?
6. Existe algum formulário modelo de reclamações para os clientes?
7. Quais são as reclamações mais frequentes das companhias aéreas?
  - 7.1 Quais são as reclamações mais frequentes dos concessionários?
  - 7.2 Quais são as reclamações mais frequentes dos passageiros?
8. Qual o meio usado pela empresa para responder as solicitações destes clientes?
9. Em média qual o tempo de resposta das solicitações apresentadas?



## Anexo I: Exemplos de ações de comunicação aplicados na ADM, E.P.

Ilustração 1: Capa da brochura em uso.



Ilustração 2: Índice da brochura em uso.





**Ilustração 3:** imagem utilizada na página oficial do Facebook.

